

# القيادة والإبداع الفكري

أبو يوسف  
د. موسى جاب الله مصطفى

العبيكان  
Obekan

## ح مكتبة العبيكان، ١٤٣٥ هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

فايد، موسى جاب الله مصطفى

القيادة والإبداع الفكري. / موسى جاب الله مصطفى فايد.

ط١. - الرياض، ١٤٣٥ هـ

١٣٦ ص؛ ١٤ × ٢١ سم.

ردمك: ٦-٦٠١-٥٠٣-٦٠٣-٩٧٨

١- القيادة الإدارية. ٢- الإبداع الإداري. ٣- النجاح الإداري.

أ.العنوان

رقم الإيداع ١٤٣٥/٧٠٦

ديوي ٣، ٦٥٨

### الطبعة الأولى

١٤٣٥ هـ / ٢٠١٤ م

### حقوق الطباعة محفوظة للناشر

الناشر **العبيكان** للنشر

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف: ٤٨٠٨٦٥٤ فاكس: ٤٨٠٨٠٩٥ ص.ب: ٦٧٦٢٢ الرياض ١١٥١٧

موقعنا على الإنترنت

[www.obeikanpublishing.com](http://www.obeikanpublishing.com)

متجر **العبيكان** على أبل

<http://itunes.apple.com/sa/app/obeikan-store>

امتياز التوزيع شركة مكتبة **العبيكان**

المملكة العربية السعودية - الرياض - المحمدية - طريق الأمير تركي بن عبدالعزيز الأول

هاتف ٤٨٠٨٦٥٤ فاكس ٤٨٠٨٠٩٥ ص.ب ٦٧٦٢٢ الرمز ١١٥١٧ ص.ب ٦٢٨٠٧ الرمز ١١٥٩٥

[www.obeikanretail.com](http://www.obeikanretail.com)

لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.



*mohamed khatab*

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## المحتويات

٩	القيادة .....
١٩	(١) القرار .....
٢٦	(٢) التحفيز .....
٤٠	(٣) التغيير .....
٤٣	(٤) كيفية إدارة الضغوط والتوتر .....
٥٠	(٥) التعامل مع البشر الصعاب المراس .....
٥٥	(٦) تحديد الهدف .....
٨٥	(٧) إدارة الحياة .....
٩٥	الإبداع الفكري .....
٩٨	أولاً: المقدمة .....
١٠٣	ثانياً: أدوات التفكير الإبداعي .....
١٢٤	ثالثاً: الدروس الرئيسة لاستخدام هذه الأدوات .....



# القيادة

## القيادة

قبل أن نسهب في مهارات القيادة وكيفية تعلّمها وتعرّف أسرارها، لنبدأ بالإجابة عن هذه التساؤلات:

من تكون؟ وكيف ترتقي؟

من تكون؟

هل أنت موظف / عامل / رئيس / رئيس فاعل / مدير / قائد؟

إذا كنت (موظفًا أو عاملًا) فكيف تكون رئيسًا / رئيسًا فاعلًا /

مديرًا / قائدًا؟

إذا كنت (رئيسًا / رئيسًا فاعلًا) فكيف تكون مديرًا / قائدًا؟

إذا كنت مديرًا فكيف تكون قائدًا؟

الرئيس هو شخص يتبع أوامرهِ وينفذها موظفون أو عمال، ويتّسم بالحزم وإعطاء الأوامر الواجبة التنفيذ، ويعاقب من يخالفه

أو يتباطأ في التنفيذ، وفي الغالب تكون له الصلاحية في التعيين أو إنهاء الخدمات لأي من مرؤوسيه، ويرى نفسه دائماً على صواب، والردع والعقاب أهم أساليب قيادته.

الرئيس الفاعل هو شخص يرأس موظفين، ويتسم بصفات الرئيس، ويزيد عليه أنه يرى نفسه دائماً مشغولاً فلا يفوض أحداً في عمله، ولا تجد له نائباً يثق به ليقوم بعمله في غيابه، وهو عملي جداً، يقوم بكل شيء بنفسه، وتجده واسع الخبرة؛ نتيجة كثرة عمله ودقته.

والمدير شخص يؤمن بقوانين ولوائح شركته؛ أي يطبق سياسة شركته بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتنفيذ، ومروراً بالإشراف والمتابعة، ولا مانع عنده من متابعة أدق التفاصيل، ويعتمد القرارات، ومؤشره في النجاح هو النتائج الموجبة.

أما القائد فهو شخص مبدع، تستطيع أن تميزه بسرعة بمقارنة حالة العمل قبل قيادته وبعدها، فهو ماهر في الرؤية ووضع الخطة، متميز في بث روح الحماسة والتحفيز في المرؤوسين والزملاء لتنفيذ الخطة، يتواصل مع الجميع بشكل باهر، محبوب لدى الجميع، مرن في حل المشكلات، وفريق العمل هم أهم ما لديه، كما يهتم بالجانب الإنساني، ويحب الجميع أن يعملوا معه.



ولعل من المناسب عقد مقارنة بين المدير والقائد، على النحو الآتي:

م	المدير	القائد
١	يدير العمل المكلف به بشكل متكرر وبطريقة روتينية.	يبدع ويجدد ويتميز في أي عمل يقوم به.
٢	يعمل على استمرار عجلة العمل كما هو محدد في التوصيف الوظيفي.	ينمّي ويطوّر ويبحث دائماً عن المفيد، ويغيّر من التوصيف الوظيفي كلما وجد ذلك مناسباً.
٣	يدير مرؤوسيه معتمداً على قوته وصلحياته الوظيفية، ومستخدماً حق الخصم والجزاء لمن يراه مقصراً، وحق المكافأة لمن يراه مجيداً.	يعتمد على ثقته بنفسه وقدراته في إدارته لفريقه، ويتّبع الأساليب العلمية في تقييم الأداء لمرؤوسيه.
٤	يؤدي ما يجب عليه بطريقة صحيحة.	يفعل الأشياء الصحيحة ولو لم تكن واجبة عليه.
٥	تستمر الشركة في عهده دون تقدم ملحوظ.	تزدهر الشركة في عهده، وقد يضيف منتجاً جديداً، أو خط إنتاج جديداً، أو يطور منتجاً أو نشاطاً حالياً.

٦	قد تفاجئه تقلبات السوق فيتعرض لخسائر.	يتوقع تقلبات السوق، وهو الذي يفاجئ السوق بإحداث تغيير.
٧	يُحترم لكونه مديرًا على رأس العمل، ولكنه غير محبوب لعدم مراعاته الجوانب الإنسانية، وقد لا يُحترم بعد تركه العمل.	محترم ومحبوب لدى الجميع لمراعاته الجوانب الإنسانية، ولا يفقد ذلك الحب بعد تركه العمل.



وللقيادة سمات يختلف في تحديدها علماء الإدارة، وهناك من يرى أنه من العيب تحديدها مثل (بيتر دركر) أستاذ الإدارة؛ الذي يقول إنها تختلف حسب ظروف الحال والموقف. وعلى كل حال فأرى أن من أراد أن يكون قائداً لا بد أن تتوافر فيه صفات لها خطوط عريضة نذكرها فيما يلي، وإن لم تتوافر فيه فلا بد أن يكتسبها. وإليك ١٢ صفة قيادية يجب أن يتحلى بها القائد:

م	الصفة القيادية	وصف الصفة القيادية
١	العدل	فالقائد الناجح لا يمكنه تحقيق مكاسب دون الالتزام بالعدل والقيم الخلقية والمعتقدات؛ فلا يكسب الدنيا على حساب الآخرة، ولا يظلم من يتبعه. والدراسات الحديثة تؤكد أن الشخصية العادلة الملتزمة خلقياً نجد الجميع يتفاعل معها ويشعر بالأمان في التعامل معها.
٢	التخطيط	يمضي القائد ٨٠٪ من وقته في التخطيط و ٢٠٪ في التنفيذ، ولا يترك شيئاً للصدفة، ويؤمن بأن الحياة في الدنيا صعبة ولكنها يمكن أن تكون أسهل لو خطط لها بطريقة صحيحة.



٣	التنظيم	يعمل القائد في بيئة منظمة؛ فهو ينظم وقته وأهدافه وأولوياته، وينظم مكتبه وأوراقه.
٤	اتخاذ القرار	يتخذ قراره بفسن، فيؤثر في الحدث ويصنعه، ولا يترك الأحداث تفاجئه ثم يعالجها بقراره، بل يقرر ليصنع الحدث.
٥	التفويض	يعرف متى وكيف يفوض، وعندما يفوض يجعل التفويض لأشخاص قادرين على الإنجاز.
٦	التحفيز	قادر على تحفيز أتباعه، ويعلم كيف يثير حماسهم، ويستنفذ جهودهم بالتحفيز.
٧	الثقافة	غزير المعرفة، يطور من نفسه، ويرتقي بقدراته بالقراءة والدورات والندوات، وقد يتعدى علمه حدود مجاله إلى مجالات أخرى.
٨	الرؤية الثاقبة	يمتلك رؤية ثاقبة؛ فعندما يرى الحدث يفهم أبعاده وما وراءه، فيرى ما لا يراه الآخرون، ومن ثم يضع الخطط المبدعة، ويغرس الحماس لتنفيذها.

٩	الثقة	واثق في نفسه وقدراته (بلا غرور)، وهذه الثقة تعطيه القوة في السيطرة على المواقف والمشكلات.
١٠	الالتزام بالخطط	شديد الالتزام بالخطط بلا يأس أو استسلام حتى النهاية؛ لثقتة في النتائج المتوقعة حسب رؤيته الثاقبة.
١١	الذكاء الاجتماعي	تجده مستمعاً جيداً ومحاوِراً رائعاً، يتقن فن التواصل الاجتماعي، ولا ينسى الواجبات الاجتماعية، بل يكون ماهراً في أدائها.
١٢	الذكاء العقلي	ليس المقصود به معنى العبقرية، لكن القائد يتمتع بذكاء فوق المتوسط يؤهله للتعامل مع المواقف الصعبة والمعلومات المختلفة، فيجيد الربط بينها بالقدر المناسب.



والآن هيا بنا لنعرف الأسرار السبعة للقيادة:

## (١) القرار

القيادة هي فن اتخاذ القرار

ولكن هل يمكن لقرارك أن يكون خاطئاً؟

الجواب: نعم؛ فليس هناك إنسان معصوم من الخطأ سوى رسول الله - صلى الله عليه وسلم - فيما بلغ عن ربه فقط، وما خلا ذلك فهو معرض للصواب والخطأ. فما أسباب القرار الخاطئ؟

لا تخرج أسباب القرار الخاطئ عن واحد أو أكثر من الأسباب الآتية:

### ١- إرهاق الذهن

الذهن المرهق لا يعمل بكفاءة، وإرهاق الجسد يؤثر على التفكير. فأرح جسدك وذهنك قبل اتخاذ قرار حاسم.

### ٢- المشكلات الشخصية

يجب أن تعزلها عن تفكيرك في عملك؛ لأنها مؤثر خارجي قوي يقلل من فرص سلامة القرار.



### ٣- طلب المثالية الزائدة

كثير من المؤسسات والشركات التي تتبع نمطاً (روتيناً) بطيئاً لا تتخذ قراراً إلا بعد الاطمئنان إلى صوابه ١٠٠٪ وأنه نموذجي ١٠٠٪؛ فتفوتهم فرص رائعة نتيجة البطء في اتخاذ القرار طلباً للمثالية.

### ٤- الغضب

فهو قادر على وضع غشاوة على عينيك، فإما أن تعميها عن رؤية الحقيقة، أو على الأقل تشوش عليها رؤية الحقيقة، أو قد ترى حقائق مغلوبة تكون سبباً لقرار خاطئ، والصواب في حالة الغضب ألا تصدر قراراً بل تصمت.

وخذ عني هذه الحكمة (إنك إن تصمت خير لك من أن تندم).

### ٥- اتباع الهوى

إن اتباع المزاجية وترك الأساليب العلمية خصوصاً في تقييم الأداء سيؤدي إلى قرار خاطئ بالتأكيد. والحق لا يكون حقاً لمجرد أنك تؤمن به، والباطل لا يكون باطلاً لمجرد أنك لا توافقه، ولا عيب في أن تستشير معاونيك ومستشاريك للوصول إلى قرار صائب؛ فاتّباع الحق خير من التماسي في الباطل القائم على اتباع الهوى.

## ٥- الوقت الخطأ

إنك إن تأخرت عن الوقت المناسب لاتخاذ القرار فقد تفوتك فرص عظيمة؛ فالتسويف والتأخير قد يؤدي إلى أن يكون قرارك عديم الفائدة التي اتخذ من أجلها، كما أن التسرع في اتخاذ القرار قد يسبب ثورة عارمة عليك إن لم تدرس آثاره جيداً وتقيّمها. والخلاصة أن القرار الصائب لا بد أن يتّخذ في الوقت المناسب دون إسراع أو تأخير.

## ٦- الخوف والرغبة

أكثر أنواع الخوف زيارة لنا هو الخوف من تجارب سابقة فاشلة، تعمّم على التفكير سحابة من الرهبة والخوف. ولكن تسلّح بالمعرفة والأدوات العلمية والعملية، وخطّط جيداً، وامضِ إلى ما خطّطت فيه بلا خوف وبلا رهبة.

بعد أن عرفنا أسباب القرار الخاطئ من باب ( علمت الشر لا للشر ولكن لتوقيه، ومن لم يعلم الشر يقع فيه )، وكما أن الطهور مفتاح الصلاة، والصبر مفتاح الفرج، والقرار مفتاح القيادة، فأليك فيما يلي:



## المفاتيح التسعة لاتخاذ قرار قوي وفعال

### ١- تيسير العمل

إنما جعلت القرارات لتيسير العمل، فلا بد لها من المرونة ومواكبة العصر وما استجد من أحداث. فلا يُعقل مثلاً التمسك بمسك الدفاتر المحاسبية والتقييد بها في عصر صار الحاسب الآلي وبرامجه موفراً للوقت ويتميز بالدقة.

### ٢- اجعل قراراتك أسلوب حياتك

فتعوّذك على إدارة حياتك بأسلوب اتخاذ القرار - ولو في الأمور البسيطة - يجعل قراراتك قوياً وفعالاً، وذلك خير من أن تتخذ القرار لأول مرة، ولم تعوّد نفسك عليه، فيكون عندئذٍ أكثر مؤونة من التمرس على ذلك.

### ٣- جرد الحق من المشاعر

لا تجعل الحب والكره يتحكم في حكمك على الناس أو يؤثر في قراراتك؛ لأن طول الفرد أو قصر قامته مثلاً لا يؤثر في أدائه عمله، كما لا يؤثر في عمله جمال خلقته أو دمايتها. فاترك الحب والكره كمشاعر شخصية لك تجاه الناس، واجعل المقاييس العلمية هي أساس التقييم واتخاذ القرار؛ ليكون قراراتك صائباً وفعالاً.



#### ٤- الاستشارة

حقًا لا خاب من استشار، ولا ندم من استخار، ولكن انتبه  
فيجب أن تستشير مَنْ تستفيد بخبرتهم وعلمهم ورجاحة عقلهم،  
فيكون قرارك بعد الاستشارة قويًا وفعالًا.

#### ٥- انظر إلى المشكلة من وجهة نظر أخرى

تذكر دائمًا أن لكل مشكلة ثلاث وجهات نظر: أولها وجهة  
نظرك، وثانيها وجهة نظر شخص آخر، وثالثها وجهة النظر  
السليمة. ولكي يكون قرارك قويًا وفعالاً لا بد أن تعرف وجهات  
النظر الأخرى؛ لتستخلص الوجهة السليمة.

#### ٦- تذكر أنك لست على صواب دائمًا

قد يوهمنا الوصول إلى المراكز القيادية أننا على صواب  
دائمًا، فتصل عندئذٍ إلى الغرور المانع من تقبّل وجهات نظر  
غيرنا، بل يجب علينا التحرر من الغرور والاعتداد بالرأي؛ حتى  
نتّجه بقراراتنا الصائبة إلى الوجهة السليمة.

## ٧- تنفيذ القرار

القرار لا يكون قرارًا إلا بعد تنفيذه، أما ما يخزن في الأدراج والملفات فهو غير ذي قيمة. فإذا عزمت فتوكل على الله، ونفذ قراراتك دون إبطاء.

## ٨- مراقبة الذات

لتكن لك عين على قراراتك كلها؛ فتبرز الفوائد من القرارات الصائبة للاستفادة المستقبلية منها، وتحلل القرارات الخاطئة وأسبابها كي لا تقع فيها مرة أخرى.

## ٩- متابعة القرار

إن متابعة تنفيذ القرار لها أهمية كبرى لا تقل عن اتخاذ القرار ذاته، وذلك يمكن من معالجة المشكلات الطارئة التي قد تعوق تنفيذ القرار أو تؤخره.

## جدول فرنكلين لاتخاذ القرار السريع

قد تضطرك الظروف إلى اتخاذ قرار سريع وحاسم في وقت وجيز، وإليك طريقة بنيامين فرانكلين - وهو من أبرز مؤسسي أمريكا - في اتخاذ القرارات السريعة.



كان يرسم جدولاً من عمودين: أعلى الأول نعم، وأعلى الثاني لا، كما يلي:

نعم	لا
-١	-١
-٢	-٢
-٣	-٣
-٤	-٤
-٥	

فيكتب في العمود الأول إيجابيات اتخاذ القرار، ويكتب في العمود الثاني السلبيات المترتبة على اتخاذ القرار، ثم يعدّ كم كتب من الإيجابيات وكم كتب من السلبيات؛ فإذا كانت الإيجابيات أكثر اتخذ القرار، وإذا كانت السلبيات أكثر أحجم عن القرار.

ولا تنسَ أن هذه الطريقة تتطلب تركيزاً شديداً، وكلما أخذت وقتاً أطول كان ذلك أدعى لتجميع أكبر عدد من الإيجابيات والسلبيات، والتفكير فيما يجب عليك عمله.



## (٢) التحفيز

التحفيز كما يعرفه د. دينيس واتلي (هو حالة نفسية تكوّن لها رغبة المرء في داخله).

وللتحفيز أربع خطوات متتابعة:

١- تكوين الرغبة لتحقيق هدف (مثل الرغبة لإظهار نتائج الأعمال والميزانية مباشرة من برنامج الحسابات دون الاعتماد على برنامج إكسل).

٢- إعمال الخيال (تكوين تصوّر في الخيال عن شكل نتائج الأعمال والميزانية مثلاً).

٣- حديث النفس (ويكون بين المرء وذاته، فيعلن لنفسه عزمه على المضي قدماً دون إبطاء لتحقيق هدفه).

٤- إحداث الفعل (فتخطو في ثقة متسلحاً بالعلم والخبرة والرغبة في تحقيق هدفك).

## وللتحفيز نوعان:

أ- تحفيز داخلي (وهو نابع من داخلك)، فتتذكر دائماً المواقف التي نجحت فيها، ويدفعك نجاحك السابق ويحفزك لتحقيق نجاحات لاحقة، والتحفيز الداخلي هو الركن الأهم لتحقيق الهدف؛ حيث نجد في الحياة كثيراً من المثبطات والمحبطات التي تشيك عن تحقيق هدفك، فتذكر أنك قوي بإيمانك وعلمك، والمؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف.

ب- تحفيز خارجي (أنت محاط بمجتمع تتأثر به، فإن كلمة الشكر أو الثناء أو الدعاء لك، أو استلامك راتبك في ميعاد استحقاقه أو قبله، أو حصولك على مكافأة سنوية أو استثنائية، أو إرسالك إلى دورة تثقيفية، أو دعوتك لحضور حفل عام، كل هذه محفزات خارجية تجعلك تتوق لتحقيق هدفك دائماً، ولكن انتبه، فإن هذا النوع من التحفيز يخبو بريقه بعد مدة قصيرة، ويبقى الركن الأهم، وهو التحفيز الداخلي.



## لماذا يجب أن تحفز مرؤوسيك؟

دعنا أولاً نعرف بحقيقة، وهي أن موظفيك هم أحد أهم ثرواتك. فكما أن الثروة من آلات ومعدات ومال لها أهمية في تحقيق الهدف، فإن الثروة البشرية المتمثلة في موظفيك أهم من هذه الثروة؛ إذ من دونهم لا نحقق هدفًا، ولذلك وجب تحفيزهم لخمس أسباب، هي:

١- تحقيق الانتماء (إن الموظف الذي يشعر بالانتماء لشركتك ويعدّها جزءًا منه، ويعدّ نفسه جزءًا، منها هو موظف لا يجب التفريط فيه بأي شكل من الأشكال. والانتماء لا يتكوّن عند الموظف إلا إذا شعر بالتحفيز؛ سواء أكان تحفيزًا ماديًا أم تحفيزًا نفسيًا، فلا تُغفل على الأقل ذِكر اسم كل من قدّم عملاً يحقق هدفك).

٢- تحقيق حيوية الحالة العامة (إن الحالة النفسية والجسدية للموظف تتأثر بكيفية تعامل رئيسه معه، فكلما استمر في تحفيزه تحسّنت حالته النفسية والجسدية، وزاد نشاطه، وانتعشت حيويته).



٣- تحقيق الشعور بالمسؤولية (إن تحفيز الموظف ينمّي عنده الشعور بالمسؤولية تجاه العمل لتحقيق الأهداف المرجوة، ويُشعره بأنه جزء من تحقيق هذه الأهداف).

٤- تحقيق أداء عالي الجودة (إن تحفيز الموظفين لا ينعكس أثره فقط على الأداء العملي للموظف، بل ينعكس أيضاً على السلوك والعلاقات الشخصية والاجتماعية فيما بين الموظفين، وكذلك بينهم وبين العملاء، فتجد أن الموظفين يتعاملون كعائلة واحدة، فيعملون بروح الفريق لتحقيق أهداف الشركة).

٥- تحقيق الالتزام بالمواعيد (إن الموظف الذي تم تحفيزه قلّما يتغيّب عن عمله أو يتأخر عنه؛ لأنه يجد في عمله تحقيقاً لذاته، فيحافظ على مواعيده، وقد يعمل لساعات أكثر من المطلوب منه دون أن يطلب تعويضاً، أو قد يساهم في تحسين أداء موظف غيره ولا ينتظر مكافأة، وقد لا يعلم بذلك أحد غير زميله، أو قد يعمل ساعات في وقت غير وقت العمل المعتاد؛ حتى لا يشغل أو يعوق أو يؤخر من سرعة البرنامج الذي يعمل عليه).

كيف يتم التحفيز؟ وما هي طرق التحفيز؟

طرق التحفيز هي:

١- الارتقاء في السلم الوظيفي:

مما يحفز الموظف ويزيد من اجتهاده وضع هدف معين عند تحقيقه يحصل على درجة أعلى، ومن ثم يزيد راتبه ومكانته.

٢- المكافأة

العائد المادي له أثر كبير في ترجمة الشعور بالرضى من ناحية الإدارة، وبالتميز من ناحية الموظف.

٣- الإطار

الحاجة إلى الإطار والمديح حاجة بشرية عميقة، وهي إحدى أبرع الطرق للتحفيز، فلا تترك مناسبة أمام الجميع حتى تمدح المتميز في إنهاء عمل ما، ويجب أن يكون الشكر دون تعميم لكل الأعمال، بل يجب تحديد العمل الذي استحق عليه الشكر؛ ليكون حافزاً لإنهاء أعمال أخرى، فيحصل على الثناء نفسه.



#### ٤- إقامة دورات بشكل دوري

إن دورات رفع الكفاءة والتنمية الذاتية تعطي شعورًا للموظف بحرص الإدارة على رفع كفاءته وتنميتها، وذلك يحفزّه ويجعله أكثر استعدادًا للعطاء.

#### ٥- إعطاء مساحة من الحرية

لا تجعل الموظف يشعر بعدم أهميته، ولا تمسك المفاتيح كلها بيدك، بل أشعر موظفك بثقتك به، وأخبره بما يجب أن يعمل، واترك له الحرية في كيفية إنهاء هذا العمل.

#### ٦- المشاركة في صياغة أهداف الشركة

الشخص الذي شارك في صياغة هدف ولو بإبداء رأي أو بإيماءة رأس يكون أكثر تفاعلاً وحماساً لتنفيذ هذا الهدف.

#### ٧- المشاركة في صنع القرار

هناك بعض القرارات التي يمكن صنعها وخصوصًا قرارات تطوير العمل وخدمة العملاء وحل مشكلاتهم، وعندما يقدم الموظف أحد هذه القرارات يكون ذلك أكثر تحفيزاً له وقوة لتحمله المسؤوليات، وبهذا يشعر بالثقة والإيجابية لتحقيق الأهداف.

## ٨- عقد اجتماعات الإنجاز

وهي اجتماعات دورية يعقدها الرئيس مع المرؤوسين، فيتلو عليهم ما تم إنجازه من أعمال، ويقف برهة أمام كل هدف تم تحقيقه، وينظر إليه بسعادة وفخر؛ فإن متعة الإنجاز ونشوة الفوز تحفز لتحقيق فوز آخر.

## ٩- التفويض الفعال

يجب الانتباه إلى أن التفويض لا ينفي المسؤولية؛ فالشخص المفوض إن فشل كان مردّ ذلك إليك، ولهذا يجب أن تفوض شخصاً عالي الكفاءة، تثق في أدائه. والتفويض يعطي للشخص المفوض مساحة كبيرة لتحمل المسؤولية، ويكون حافزاً قوياً له، ليشعر بأهميته.

## ١٠- تحقيق الأحلام العلمية

إن مساعدة الموظفين في تحقيق شهادة علمية أو دراسات عليا أو دورة علمية يحفزهم؛ لأنك تُشعرهم بأنك تفكر معهم في مستقبلهم.



## ١١- اعتبار وقتهم مهماً أيضاً

يجب على القائد والمدير أن يحترم وقت مرؤوسيه؛ فليس وقته وحده هو المهم، ولكن احترامه وقت المرؤوس يُشعر هذا المرؤوس بأهمية عمله. فيجب على المدير ألا يقول لمرؤوسه مثلاً: اترك ما في يدك وتعال فوراً، ولكن يقول له: أريدك بعد الانتهاء مما في يدك.

## ١٢- عدم نسيان اللمسات الإنسانية

إن موظفيك بشر لهم أحاسيس ومشاعر مثلك تماماً، فتعرّف مشكلاتهم الشخصية، وحاول حلّها إن استطعت، ولا تنس أن الهدايا في المناسبات الشخصية تقوّي تحفيز الموظف، وتزيد من انتمائه، كما أن العزاء في حالات الوفاة لمسة إنسانية تُشعر الموظف بأنك معه تُحسّ به وتقدر مشاعره.

## ١٣- صنع التحديات

إن وضع نسبة مبيعات معينة ومحاولة الوصول إليها، أو وضع نسبة أداء معينة ومحاولة بلوغها، أو محاولة تخطي أزمة طارئة، كل ذلك يشحذ الهمم، ويقوي الحافز للوصول إلى الهدف، وتحدي كل الصعوبات التي قد تطرأ في أثناء العمل.



## ١٤- الإخبار بمنحنيات الطريق

قد تتعرض الشركة لظروف تُجبرها على تغيير الخطة أو التعديل فيها، فلا بد للموظف أن يكون على دراية بالجديد؛ حتى يكون مطمئنًا لما يحدث حوله، وحتى لا ينزعج بوصول معلومة مغلوطة من طرف خارجي، أو قد تمرّ الشركة بحالة عسر مالي لمدة شهر أو شهرين، ويعلم ذلك مَنْ يُعدّ قائمة التدفقات النقدية للشركة، فمعرفة الموظف بما يحدث في هذه المدة مهم جدًا لاستقراره النفسي، واستمرار الحافز للعمل لديه.

## ١٥- الانتباه للتصرفات الشخصية

إن سلوكك الشخصي بتصرفاتك مع الموظفين قد يفيد وحده في تحقيق الحافز لديهم، وإن لم تتوافر النقاط السابقة.

فكيف تتكلم وتسمع؟ وكيف تنقد وتقبل وجهة النظر الأخرى؟ كيف تُصدر القرارات وكيف تقيّم النتائج؟ كيف تتعامل مع الموظفين من قريب ومن بعيد؟ كل هذه التصرفات تحدد درجة التحفيز لدى موظفيك. وإليك بعض النصائح:



## نصائح التصرفات الشخصية

- أ- اصطحب ابتسامتك الدافئة - لا البلاستيكية - دائماً.
- ب- أنصت واستمع وتفهم وجهات النظر.
- ج- احفظ أسماء موظفيك، ونادهم بما يحبونه - الكنية مثلاً - كأبي يوسف.
- د - كن شجاعاً وتحمل مسؤولية الخطأ، ولا تبحث عن شماعه تعلق عليها أخطاءك.
- هـ- كن حازماً بغير قسوة، ليناً بغير ضعف.
- و- لا تظلم أحداً، ولا ترفع شخصاً على حساب آخر - (كن عادلاً تكن محبوباً).

إذا كانت هذه طرق التحفيز فما هي طرق الإحباط؟

**الإحباط عكس التحفيز، وله طرق هي:**

- ١- عدم الاحترام: إن التكبر وإساءة الأسلوب مع الموظف يقتل الحافز لديه.

٢- عدم التقدير والغبن: قلة الراتب، وغياب المكافآت، وعدم التقدير للموظفين يجعلهم يهربون منك ولا يخلصون لك.

٣- الوعود الوهمية: إن كنت كثير الوعود قليل الوفاء فأنت تنزع من مرؤوسيك الثقة بك، وتقتل فيهم مشاعر التحفيز.

٤- عدم الاستقرار: المقصود به أن تغير من سياستك دائماً فتسبب الاضطراب النفسي لمرؤوسيك بعد شعورهم بالاستقرار، وتقتل فيهم الحافز والحماس.

٥- عدم العدل: إن التفرقة في التعامل مع الموظفين حسب هوى النفس، وعدم جعل الجميع سواسية في الحقوق والواجبات، يعدّ سبباً لكثرة الكلام والشائعات، كما أن عدم اتباع أسلوب علمي لتقييم الموظفين، والاعتماد على الذاكرة فقط لتقييمهم، من المؤكد أنه سيوقعك في الظلم وعدم العدل، ولهذا أثر كبير على تضارب التحفيز؛ حيث تجد من حصل على أكثر من حقه سعيداً يشعر بالحافز القوي لديه، بينما من وقع عليه الظلم يكون حزيناً يفكر في تركك عاجلاً غير آجل.



٦- الأوامر المتضاربة: إن تضارب أهداف الشركة أو تعارضها يُشعر الموظف بعدم الانضباط، فينتزع عامل التحفيز لديه.

٧- الدكتاتورية: لو كان المدير معتدًا برأيه فقط، ولا يستمع لأي رأي يخالفه حتى لو بدا صحيحًا، فإنه بهذا يقتل الحافز لدى الموظف، ولا يجد لديه دافع المبادرة إلى حل أي مشكلة يتأكد من القدرة على حلها.

٨- الروتين: حينما يعلن المدير أن الأمور يجب أن تسير بالطريقة التي وضعها، وأن التجديد غير محبوب، فإن الموظف يبعد عن الإبداع ويظل محببًا.

٩- طبيعة الشخصية في التعامل: هل سيفك أم قلبك هو الأوضح لدى الموظفين؟ هل أنت هشّ بشّ أم أن صوتك يعلو في الكبيرة والصغيرة؟ هل همك الإصلاح ومعالجة المشكلات أم أن قائمة العقوبات لديك جاهزة للتنفيذ عند وقوع الخطأ؟ إن طبيعتك الشخصية في التعامل لها أثر كبير في التحفيز أو الإحباط، فكما يستطيع المدير التفنن في التحفيز، يمكنه أيضًا أن يتفنن في الإحباط.



إذا واجهتَ طريقة أو أكثر من طرق الإحباط فكيف تحفز نفسك؟

### طرق تحفيز النفس

١- ضع أهدافاً مثيرة: إن الهدف المثير له أثر كبير في إشعال الحماس والتحفيز داخل النفس، ومثال ذلك القائد محمد الفاتح الذي عَلِمَ وهو طفل صغير أن من فتح القسطنطينية مبشّر بالجنة، فوضع ذلك هدفاً أمامه أشعل حماسه، فكان له ما أراد، وفتح القسطنطينية، والداعية الدكتور خالد الجبير أراد وهو طفل صغير أن يكون جراح قلب، فأشعل ذلك الهدف حماسه، وصار جراحاً شهيراً للقلب.

٢- نمّ نفسك: مع تقدم جميع العلوم وتطورها أصبح لزاماً عليك أن تنمي قدراتك بالتحقيق المستمر، وقد يكون ذلك بمتابعة مجلة متخصصة، أو سماع عدة أشرطة، أو قراءة أبحاث أو كتب جديدة، أو الالتحاق بدورة ما، وكلما نمّيت نفسك ازداد حماسك، وقوي تحفيزك، وزادت ثقتك بنفسك.

٣- استرخ قليلاً: نعم، لا تنسَ نصيبك من الدنيا، فالحياة المليئة بالعمل فقط حياة كئيبة، فلا بد من أخذ قسط من



الراحة لممارسة هواية شخصية، مثل رحلات الخلوية للشّي في آخر الأسبوع، أو ذهابك لأداء العمرة، أو قضائك مدة من الزمن ولو بصفة سنوية بين الأهل والأصدقاء، كل ذلك من شأنه أن يزوّدك بالراحة النفسية، التي تحفزك لمزيد من العمل، وتعيد لذهنك نشاطه وحيويته.

٤- **التق بالعابرة:** إن لقاءك مع أصحاب التفكير الإيجابي والنابهين الأذكاء غير المنافسين لك يفتح لك آفاقاً جديدة، ويلهمك العديد من الأفكار التي تنشّط الحافز لديك لتنفيذها.

٥- **دوّن إنجازاتك:** إن كتابتك لإنجازاتك في دفتر أو في ملف وورد على الحاسب، يجعلك تعيد قراءته، فتشحن همتك؛ لأنك تتذكر أنك نجحت سابقاً، وأنت قادر على النجاح والتميز مرة ثانية، وثالثة... وهكذا.

### (٣) التغيير

التغيير سنّة كونية؛ فلا شيء يثبت على حاله. والقائد الناجح يتعامل بمرونة مع رياح التغييرات، ويكون قادرًا على تغيير اتجاه شراع مؤسسته ليتوافق مع مستجدات الحياة.

ولكن ما هي عقبات التغيير؟

- ١- الشك: وهو ناتج من عدم الاقتناع والإيمان بفوائد التغيير.
- ٢- الخوف من المخاطرة: فالشخص المتردد دائمًا ينظر إلى كمّ الخسائر، التي تأتي من جراء التغيير، ولا ينظر إلى كمّ الخسائر التي تأتي لعدم البدء بالتغيير.
- ٣- التعوّد: فالشخص الذي تعوّد على مدى سنين العمل بطريقة معينة يجد صعوبة في التغيير إلى طريقة أخرى، والعادات المتأصلة تعدّ أكبر عقبة أمام التغيير؛ مثل من اعتاد العمل في الحسابات بالدفاتر اليدوية يعارض العمل على برامج الحاسب الآلي للحسابات بسبب التعوّد.
- ٤- الرهبة: عندما تكون الرهبة مانعًا من إحداث التغيير، هنا تكمن المشكلة تمامًا مثل الرهبة من استخدام الكمبيوتر،



أو الرهبة من التغيير من برنامج إلى آخر، أو من إصدار إلى إصدار أحدث منه للبرنامج نفسه.

٥- الاعتراض الاجتماعي: فالخوف من صيحات الاعتراض يمنع من التغيير، حتى لو كان إيجابياً في مصلحة المجتمع، مثل رفض المجتمع لاستخدام السيارات في بداية صنعها، وبعد زيادة الوعي وتلاشي صيحات الاعتراض تم التغيير، كما هو الحال الآن.

وكن منتهياً إلى النقاط العشر الآتية عندما تريد أن تحدث تغييراً في بيئة عمل:

- ١- ضع خطة دقيقة لما تريد تغييره.
- ٢- ضع إطاراً زمنياً للخطة.
- ٣- ضع شرحاً واضحاً ومفهوماً للخطة.
- ٤- اجعل أسلوب الشرح حماسياً وإيجابياً.
- ٥- وضح أثر التغيير على المؤسسة.
- ٦- توقع الاعتراضات، وجهاز ردّاً عملياً عليها.

٧- لا تتفعل، وتقبل الاعتراضات كلها بصدر رحب.

٨- تحمل مسؤولية النتائج كلها.

٩- كن مرناً لتعديل الخطة، إن وجدت خللاً فيها.

١٠- اشكر الجميع؛ سواء من تقبل الخطة، ومن عارضها.

وعلينا أن ندرك أن الإنجازات البشرية لم تصبح واقعاً ملموساً إلا بالجرأة والشجاعة لإحداث التغيير. ولك أن تختار بين أن تكون شخصاً عادياً يجنح إلى الهدوء والسكون، أو تكون شخصاً فعالاً يبادر بالتغيير كلما رآه مناسباً. والحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها فهو أحق الناس بها.



## (٤) كيفية إدارة الضغوط والتوتر

يتعرض كل من يعمل إلى ضغوط وتوتر، ولكن كيف يدير هذه الضغوط والتوتر؟

دعنا نعلم أن التوتر منه المخيف وغير المخيف، ويمكن القول: إن هناك توترًا صحيًا، وتوترًا غير صحي.

ونجد تقريبًا أكثر لمفهوم التوتر في كتاب د. بيتر هانسون (متعة التوتر) حيث قال: إن (القليل جدًا والكثير جدًا من التوتر يضرنا).

نعم؛ فالكثير جدًا من الضغوط والتوتر يقلل الإنتاجية، ويحطم الثقة بالنفس، ويفقدنا التركيز، كما أن القليل من التوتر لا يحفز الهمة، ولا يحرك الدافعية للعمل.

هل ثمة فوائد لوجود التوتر؟

نعم، يفيدك التوتر الصحي (غير المخيف) في الآتي:

١- إنهاء العمل المنوط بك في الوقت المحدد: مثل مراجعة المرتبات قبل نهاية الشهر لتسليم الرواتب دون تأخير،

فالتوتر يفيد في تحقيق هدف تسليم المرتبات في الوقت المحدد.

٢- تحقيق مستوى / معدل أداء معين: مثل الطالب الذي يجتهد ليرفع معدله النهائي إلى درجة ممتاز، فالتوتر يرافقه دائماً لتحقيق النسبة أو المعدل المطلوب.

٣- المحافظة على تحقيق الهدف الذي من أجله وجد التوتر: مثل الفحص الدائم لوحدة إصدار الطاقة الكهربائية حال انقطاع التيار الكهربائي (وحدات UBS)، وخصوصاً قبل نهاية كل شهر؛ لتفادي التأخير في تقفيل ميزانية الشهر أو في المرتبات، ومثال آخر مثل المرأة التي حملت لأول مرة، حيث تصاب بالتوتر، الذي يجعلها تحافظ على حركاتها وتصرفاتها، عندما ترفع شيئاً من الأرض أو تحمله على عاتقها، أو في أي دواء تتعاطاه، وكل هذه التصرفات المقصود منها المحافظة على تحقيق الهدف، وهو الحصول على مولود.

٤- إنجاز عمل أو أكثر في وقت أقصر من المعتاد: نعم، يؤدي التوتر إلى تنشيط الهمّة، وهو ما يفيد في سرعة تنفيذ الأعمال، فعمال الإنتاج مثلاً قد يسرعون في الأداء،



فينتجون عدد وحدات أكثر من ذي قبل، كما يجعل التوتر قائد الطائرة يتابع حالة الطقس والقيادة والردّ على جهاز اللاسلكي في وقت واحد.

ما هي أسباب التوتر؟

خلص د. جون هوارد بعد استقصاء تم على ٣٠٠ فرد من المديرين وأصحاب القرار والقيادة إلى أن للتوتر ثلاثة أسباب هي:

١- العجز: يقول د. هيرودوت (إن أكثر أنواع الألم مرارة أن تمتلك معرفة ولا تمتلك شيئاً من القوة). نعم قد تكون على علم بأن في شركتك سرقات تؤدي إلى خسارتها، ولكنك لا تمتلك دليلاً قوياً على إثبات ذلك، على الرغم من تحقيق خسائر فعلية في نهاية العام أو في أعوام متلاحقة.

٢- التشكيك: نعم عندما تتشكك في معلوماتك تكون متوتراً ومترددًا في اتخاذ قرار قد يكون سلبياً.

٣- الإجهاد: لا شك أن الإجهاد يصيب الإنسان بالشّد العصبي ومن ثم بالتوتر.

كما يرى د. إبراهيم الفقي بالإضافة إلى أسباب د. جون هوارد أن للتوتر أسبابًا أخرى أيضًا، هي:

١- عدم التقدير: فالشخص الذي لا يحصل على تقدير يوازي ما يقوم به من عمل يصاب بالتوتر، سواء أكان التقدير المتوقع ترقية أم علاوة أم حتى كلمة شكر.

٢- الكتمان: فالشخص الذي لا يبوح بمشاعره يقع أسيرًا للتوتر والإحباط.

٣- عدم التنظيم: عندما نهمل ترتيب أشياءنا مثل: مفاتيح السيارة، أوراق مهمة، أجندة المواعيد، فهرس أرقام الهواتف... إلخ، وعندما لا نضع كل شيء في مكانه يصيبنا التوتر.

٤- العادات اليومية: عندما نخالف عاداتنا اليومية من مظهر عام أو عادات غذائية وغيرها نصاب بالتوتر.

٥- الألم الجسدي: لا شك أن الألم الجسدي وخاصة المزمن منه يصيب بالتوتر العصبي، حتى لو كان سبب الألم مثلاً حذاءً ضيقاً على القدم.



٦- الألم النفسي: إن الأزمات النفسية والعاطفية؛ كفقد عزيز، أو المرور بتجربة نفسية قاسية، تصيب الإنسان بالتوتر والضيق، مما يجعله في حالة أشد من الألم الجسدي، حتى إنه يصبح غير قادر على العمل.

تري، إذا ما أُصبت أنت أو غيرك بالتوتر، فما هي علامات التوتر التي تكتشف وجود التوتر بها؟

### علامات التوتر هي:

١- فقد الشهية للطعام، أو الإفراط في الطعام.

٢- ارتفاع صوت/ زيادة عدد ضربات القلب.

٣- العدوانية والشراسة.

٤- صداع وألم في الرأس.

٥- إحباط دائم.

٦- أرق وفكر عالي ومنخفض التردد.

٧- مشكلات في الرقبة والظهر.

قد تزيد العلامات الخاصة بالتوتر، ولكن ما ذكرناه هو الشائع منها، وعليك أن تعمل على تجنبها باتباع واحدة أو أكثر من المهارات الآتية:

١- التفويض الفعال: لا شك أن العمل الذي سبّب لك التوتر يمكنك أن تفوضه لمرؤوسك؛ لتفرغ وقتك لشيء أكثر أهمية.

٢- التنظيم: عندما يسود النظام حياتك ابتداءً من تنظيم أولوياتك ومهام عملك، وانتهاءً بتنظيم مكتبك وأدراجه، يخلصك ذلك من الضغوط والتوتر.

٣- العمل بروح الفريق: بدلاً من أن تتحمل وحدك كل المسؤوليات يمكنك تقسيم العمل وتوزيع الأدوار على فريق عملك؛ ليعمل الكل لتحقيق هدف واحد، فیتفتت التوتر، ويقلّ الضغط عليك.

٤- لا تحمل هموم الماضي، ولا تستحضر مشكلات المستقبل أو مصائبه؛ فإن ما فات قد انتهى، وعليك أن تتذكر إيجابياته وتتلاشى أسباب سلبياته. أما مصائب المستقبل فلا تفكر فيها الآن، وعليك أن تعمل ليكون مستقبلك أفضل. فلا يعقل أن من يتذكر أنه سيموت يجلس من الآن ليبكي ولا يعمل، بل



يجب عليه العمل بإخلاص، ليسهم ذلك في أن تكون حياته في الآخرة في أعلى درجات الجنة.

٥- انظر إلى نصف الكوب المملوء: فانظر إلى الإيجابيات في حياتك؛ لتشجعك على الاستمرار، وأنت قادر على فعل المزيد، ولا تنظر إلى الشيء السلبي إلا لأخذ العبرة؛ حتى لا يوترك ويحبطك.

٦- مارس تمارين رياضية: النشاط البدني يزيل التوتر والضغط. فحاول أن تحرص بانتظام على الرياضة المحببة لك، ولو كانت المشي في الشارع، أو حتى ولو على جهاز المشي (السير الكهربائي) في البيت.

٧- تعلّم فنّ التنفس المهدئ: خذ نفسًا من الأنف ببطء وعدّ ٤ ببسط إصبع أو قبضه، ثم احتفظ بالنفس وعدّ ٢، بعدها ابدأ بإخراج النفس ببطء من الفم وعدّ ٨، وكرر هذا عشر مرات على الأقل يوميًا.

٨- تعلّم التساييح قبل النوم مباشرة؛ بأن تسبّح الله ٣٣ مرة، وتحمده ٣٣ مرة، وتكبره ٣٤ مرة فتكمل بذلك ١٠٠ مرة، تعينك على التخلص من التوتر، وتزيدك قوة على تحمل أعبائك اليومية.

## (٥) التعامل مع البشر الصعاب المراس

يتطلب التعامل مع الأشخاص الصعاب المراس مهارات خاصة، وقبل معرفة هذه المهارات دعنا نوضح أنماط هؤلاء الأشخاص، وهي:

١- اللائم: يتقن إلقاء اللوم على الآخرين، ويصبّ عليهم غضبه؛ فهو سريع الغضب يميل إلى الانتقام.

٢- الشكّاء: يبحث عن الخطأ بفن وبراعة، ويستمتع بالشكوى حتى لو لم يعرف أي طريق لحل المشكلة.

٣- السلبي: مستهتر متهمك يصبغ الأمور بصبغة مقبلة، ويعارض أي تغيير أو أي فكرة جديدة.

والأنماط الثلاثة السابقة استمع إليهم بإنصات وتركيز؛ لتقاطع الفكر السلبي لهم، ولا تجادلهم، بل ركّز على لفت نظرهم لما يمكنهم فعله وإنجازه.

٤- الغلاط: وهو بذئ اللسان الذي غالباً ما يرتفع صوته كثيراً بالتهديد والوعيد، ولا مانع عنده من الاعتداء الجسدي بالضرب.



٥- المفجّر: هورقيق المشاعر، لكنه يأخذ أي انتقاد له على محمل شخصي؛ فينفجر بالتهديد، كما أنه كثير الشكوك.

وكلا الصنفين السابقين تتعامل معهم كالآتي:

يجب أن تركز عينيك في عينيه في أثناء كلامه، ولا تُظهر له أبدًا أنك تخافه، وقاطع حديثه السلبي بهدوء، وادعُهِ إلى حلّ المشكلة بشكل ودي هادئ.

٦- المسالم جدًّا: لا يعارضك أبدًا حتى لا يفقدك، وتجده لطيفًا مرحًا كثير الاعتذار، وكي لا يفقدك لا يصدقك النصيح ولا ينتقدك، وهذا النمط أشعره بحبك له، ولكن شجّعهُ على إبداء رأيه في شجاعة، ووجّه إليه أسئلة محددة، وأخبره أن سماع رأيه أهم لديك من مدحه.

٧- المسحوق: لا يعطي نفسه حق قدره، ويرى أنه لا قيمة له في الحياة، ويعلن دائمًا خطأه بدلًا من أن يقول رأيًا يفضلك. وهذا النمط كن إيجابيًا معه وارفق به إذا أخطأ، وامتدح رأيه الصائب، واستمع إليه ولا تقاطعه، وكرر عليه السؤال إن تهرّب منه ولم يُجب.



٨- المتعالم: يُشعر ك أنه (أبو العريف) و(أبو العلم) يعرف كل شيء عن كل العلوم، نعم قد يكون واسع المعرفة، ولكن دون تخصص حقيقي فيها، ولكنه قادر على رمي أسباب الفشل على آخرين، ولا يقبل رأياً غير صادر منه، ويسفّه آراء الآخرين.

٩- البالون: هذا الشخص يشعر كأنه صاحب العلم الكبير، ويدّعي معرفة كل شيء، والحقيقة أن حظه من العلم قليل وزهيد، وينسب أي نجاح إليه؛ فهو كاذب ومخادع وغشاش. وهذا النمط من الناس يجب أن تكون جاداً معه، وأخبره بحقيقته بدلائل مثبتة، لكن دون أن تقسو عليه، وأخبره أن الفرصة متاحة أمامه، ليتخلص من عقده، ويكون صديقاً لك.

والآن نستعرض مهارات التعامل والاتصال الناجح مع البشر  
صعاب المراس والعاديين:

١- الابتسامة: يوجهنا إليها رسول الله (صلى الله عليه وسلم) بقوله: (تبسمك في وجه أخيك صدقة). إن هذه الابتسامة قادرة على فعل الكثير؛ فهي تكسب القلوب، وتكسر الحدة، وتذلل العقبات، ولا تنس الحكمة التي تقول: (إن لم تستطع الابتسامة فلا تفتح متجراً).



٢- استمع: بإنصات أكثر مما تتكلم؛ فالاستماع رسالة صامته، حيث ينقل الحب والاحترام والتقدير إلى المتكلم، وهو دليل على دبلوماسية المتحاورين.

٣- استوعب: كن ملماً بهوية المتكلم وشخصيته؛ لتعرف نمطه، وتحدد كيف تتعامل معه، فانثق كلماتك، وكن إيجابياً في الحوار.

٤- انظر إلى العين: بثبات دون أن تتحوّل يميناً ويساراً، وابتعد عن نظرة الحدة والتركيز الشديد، واجعل نظرتك دافئة جميلة.

٥- أعد الصياغة: بعد استماعك كرّر ما فهمته على المتحدث، واطلب منه إعادة صياغته بشكل أفضل لو كان فيه غموض.

٦- فرّق بين الخطأ والمخطئ: قد لا يعجبك التصرف فتلوم صاحبه بصفته، فلا تفعل هذا، ووجّه اللوم إلى الخطأ والتصرف الذي تنكره، ولا تلمّ المخطئ؛ لأن ذلك يستعدي شخصه، بدلاً من تبيان الخطأ والاحتفاظ بالمحبة، واختلاف الرأي لا يفسد للود قضية.

٧- كن مرناً: تحدّث دون تعصّب، وتقبّل وجهات النظر، وليكن الحق مبتغاك؛ فالحكمة ضالة المؤمن أينما وجدها، فهو أحق الناس بها.

٨- تحدث بإيجابية: أوجد الحلول للمشكلات، وإذا تحدّث الآخرون عن العقبات فتحدث أنت بإيجابية عن الحلول، وكيفية تخطي العقبات، وكن متفائلاً، وتعشّم خيراً.



## (٦) تحديد الهدف

### إحصاء عبارة (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا) في القرآن كله

#### مقدمة

لقد تم إعداد هذا البحث لشرح تفسير السر السادس من أسرار القيادة الحكيمة، وهو تحديد الهدف. المطلوب قبل القراءة ملاحظة مقدمة الآية ونهايتها، وبعد قراءة الآيات ستجد شرحاً لسر القيادة (تحديد الهدف).

وستلاحظ الفارق المذكور في آية واحدة من ٨٩ آية، ينادي فيها الله عباده المؤمنين بقوله: (يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا). هذا الفارق لم يلحظه أحد من المفسرين، لعدم توافر تقنية الحاسب لديهم، وهو ما ساعدني كثيراً في هذا الاستنباط، ولقد قصدت من هذا البحث تعليم الخير، وحث الفكر على الارتقاء.

والآن أبدأ في سرد الآيات مع ذكر رقم السورة في ترتيب القرآن ورقم الآية بعد نهايتها:



## ٢- سورة البقرة

﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَقُولُوا رَاعِنَا وَقُولُوا انْظُرْنَا وَاسْمَعُوا  
وَاللَّكَفِرِينَ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴾

﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ إِنَّ اللَّهَ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿١٥٣﴾  
وَلَا تَقُولُوا لِمَن يُقْتَلُ فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَمُوتٌ بَلْ أَحْيَاءٌ وَلَكِن لَّا تَشْعُرُونَ ﴿١٥٤﴾ ﴾

﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُلُوا مِن طَيِّبَاتِ مَا رَزَقْنَاكُمْ وَاشْكُرُوا لِلَّهِ إِن  
كُنْتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ ﴿١٧٢﴾ ﴾

﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِصَاصُ فِي الْقَتْلِ الْحُرُّ بِالْحُرِّ وَالْعَبْدُ  
بِالْعَبْدِ وَالْأُنْثَىٰ بِالْأُنْثَىٰ فَمَنْ عَفَىٰ لَهُ مِنْ أَخِيهِ شَيْءٌ فَأِيبَاعٌ بِالْمَعْرُوفِ وَأَدَاءٌ إِلَيْهِ  
بِإِحْسَنِ ذَلِكَ تَخْفِيفٌ مِّن رَّبِّكُمْ وَرَحْمَةٌ مِّن رَّبِّكُمْ فَمَنِ اعْتَدَىٰ بَعْدَ ذَلِكَ فَلَهُ عَذَابٌ  
أَلِيمٌ ﴿١٧٨﴾ ﴾

﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُتِبَ عَلَيْكُمُ الصِّيَامُ كَمَا كُتِبَ عَلَى الَّذِينَ مِن  
قَبْلِكُمْ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ ﴿١٨٣﴾ ﴾

﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ادْخُلُوا فِي السَّلَامِ كَافَّةً وَلَا تَتَّبِعُوا  
خُطَوَاتِ الشَّيْطَانِ إِنَّهُ لَكُمْ عَدُوٌّ مُّبِينٌ ﴿٢٠٨﴾ ﴾

﴿ يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفَقُوا مِمَّا رَزَقْنَاكُمْ مِّن قَبْلِ أَن يَأْتِيَ يَوْمٌ لَا بَيْعٌ فِيهِ  
وَلَا خُلَّةٌ وَلَا شَفِيعَةٌ وَالْكَافِرُونَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿٢٥٤﴾ ﴾



﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُبْطِلُوا صَدَقَتِكُمْ بِالْمَنِّ وَالْأَذَى كَالَّذِي يُنْفِقُ مَالَهُ رِثَاءَ النَّاسِ وَلَا يُؤْمِنُ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَمَثَلُهُ كَمَثَلِ صَفْوَانٍ عَلَيْهِ تُرَابٌ فَأَصَابَهُ وَابِلٌ فَتَرَكَهُ صَلْدًا لَا يَقْدِرُونَ عَلَى شَيْءٍ مِّمَّا كَسَبُوا وَاللَّهُ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الْكَافِرِينَ ﴿٢٦٤﴾ ﴾

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَنْفِقُوا مِنْ طَيِّبَاتِ مَا كَسَبْتُمْ وَمِمَّا أَخْرَجْنَا لَكُمْ مِنَ الْأَرْضِ وَلَا تَيَمَّمُوا الْخَبِيثَ مِنْهُ تُنْفِقُونَ وَلَسْتُمْ بِآخِذِيهِ إِلَّا أَنْ تُغْمِضُوا فِيهِ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ غَفِيرٌ حَمِيدٌ ﴿٢٦٧﴾ ﴾

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَذَرُوا مَا بَقِيَ مِنَ الرِّبَا إِن كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿٢٧٨﴾ ﴾

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَى أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُبَ بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسَ مِنْهُ شَيْئًا فَإِنْ كَانَ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ سَفِيهًا أَوْ ضَعِيفًا أَوْ لَا يَسْتَطِيعُ أَنْ يُمِلَّ هُوَ فَلْيُمْلِلْ وَلِيُّهُ بِالْعَدْلِ وَاسْتَشْهِدُوا شَهِيدَيْنِ مِنْ رِجَالِكُمْ فَإِنْ لَمْ يَكُونَا رَجُلَيْنِ فَرَجُلٌ وَامْرَأَتَانِ مِمَّنْ تَرْضَوْنَ مِنَ الشُّهَدَاءِ أَنْ تَضِلَّ إِحْدَاهُمَا فَتُذَكِّرَ إِحْدَاهُمَا الْأُخْرَى وَلَا يَأْبَ الشُّهَدَاءُ إِذَا مَا دُعُوا وَلَا تَسْمَعُوا أَنْ تَكْتُبُوهُ صَغِيرًا أَوْ كَبِيرًا إِلَى أَجَلِهِ ذَٰلِكُمْ أَقْسَطُ عِنْدَ اللَّهِ وَأَقْوَمُ لِلشَّهَادَةِ وَأَدْنَىٰ إِلَّا تَرْتَابُوا إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً حَاضِرَةً تُدِيرُونَهَا بَيْنَكُمْ فَلَيْسَ عَلَيْكُمْ جُنَاحٌ أَلَّا تَكْتُبُوهَا



وَأَشْهِدُوا إِذَا تَبَايَعْتُمْ وَلَا يُضَارَّ كَاتِبٌ وَلَا شَهِيدٌ وَإِنْ تَفَعَّلُوا فَإِنَّهُ فَسُوقٌ  
بِكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَيَعْلَمَ اللَّهُ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴿٢٨٢﴾

### ٣- سورة آل عمران

﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنْ تُطِيعُوا فَرِيقًا مِنَ الَّذِينَ أُوتُوا الْكِتَابَ يَرُدُّوكُمْ بَعْدَ  
إِيمَانِكُمْ كُفْرِينَ ﴿١٠٠﴾﴾

﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ حَقَّ تُقَاتِهِ وَلَا تَمُوتُنَّ إِلَّا وَأَنْتُمْ  
مُسْلِمُونَ ﴿١٠٢﴾﴾

﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا بِطَانَةً مِّنْ دُونِكُمْ لَا يَأْلُونَكُمْ خَبَالًا  
وَدُّوا مَا عَنِتُّمْ قَدْ بَدَتِ الْبَغْضَاءُ مِنْ أَفْوَاهِهِمْ وَمَا تُخْفِي صُدُورُهُمْ أَكْبَرُ قَدْ بَيَّنَّا  
لَكُمُ الْآيَاتِ إِنْ كُنْتُمْ تَعْقِلُونَ ﴿١١٨﴾﴾

﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُمُ الرِّبَا أضعافاً مضاعفةً وَاتَّقُوا اللَّهَ  
لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٣٠﴾﴾

﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنْ تُطِيعُوا الَّذِينَ كَفَرُوا يَرُدُّوكُمْ  
عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ فَتَنْقَلِبُوا خَاسِرِينَ ﴿١٤٩﴾﴾

﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ كَفَرُوا وَقَالُوا لِإِخْوَانِهِمْ إِذَا ضَرَبُوا  
فِي الْأَرْضِ أَوْ كَانُوا غُزًى لَّوْ كَانُوا عِنْدَنَا مَا مَاتُوا وَمَا قُتِلُوا لِيَجْعَلَ اللَّهُ ذَلِكَ  
حَسْرَةً فِي قُلُوبِهِمْ وَاللَّهُ يُحْيِي وَيُمِيتُ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ ﴿١٥٦﴾﴾



﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَصْبِرُوا وَصَابِرُوا وَرَابِطُوا وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ (٢٠٠)

#### ٤- النساء

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَأْكُلُوا أَمْوَالَكُم بَيْنَكُم بِالْبَاطِلِ إِلَّا أَنْ تَكُونَ تِجَارَةً عَنْ تَرَاضٍ مِّنْكُمْ وَلَا تَقْتُلُوا أَنْفُسَكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ بِكُمْ رَحِيمًا ﴾ (٢٩)

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَقْرَبُوا الصَّلَاةَ وَأَنْتُمْ سُكَرَىٰ حَتَّى تَعْلَمُوا مَا تَقُولُونَ وَلَا جُنُبًا إِلَّا عَابِرِ سَبِيلٍ حَتَّى تَغْتَسِلُوا وَإِنْ كُنْتُمْ مَّرْضَىٰ أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ أَوْ جَاءَ أَحَدٌ مِّنْكُم مِّنَ الْغَايَةِ أَوْ لَمَسْتُمُ النِّسَاءَ فَلَمْ تَجِدُوا مَاءً فَتَيَمَّمُوا صَعِيدًا طَيِّبًا فَامْسَحُوا بِوُجُوْهِكُمْ وَأَيْدِيكُمْ إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَفُوًّا غَفُورًا ﴾ (٤٣)

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِنْ تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِنْ كُنْتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ (٥٩)

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا خُذُوا حِذْرَكُمْ فَانْفِرُوا ثُبَاتٍ أَوْ أَنْفِرُوا جَمِيعًا ﴾ (٧١)

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا ضَرَبْتُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَتَبَيَّنُوا وَلَا تَقُولُوا لِمَنْ أَلْقَى إِلَيْكُمُ السَّلَامَ لَسْتَ مُؤْمِنًا تَبْتَغُونَ عَرَضَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فَعِنْدَ اللَّهِ



مَغَانِمُ كَثِيرَةٌ كَذَلِكَ كُنْتُمْ مِنْ قَبْلُ فَمَنْ أَكَلَهُ اللَّهُ عَلَيْهِمْ فَتُبَيِّنُوا إِنَّا  
اللَّهُ كَانَتْ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿٩٤﴾

﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَى أَنْفُسِكُمْ  
أَوِ الْوَالِدِينَ وَالْأَقْرَبِينَ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَاللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا فَلَا تَتَّبِعُوا  
الْهَوَىٰ أَنْ تَعْدِلُوا وَإِنْ تَلَوْا أَوْ تُعْرَضُوا فَإِنَّ اللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴿١٣٥﴾﴾

﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا ءَامَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَالْكِتَابِ الَّذِي نَزَّلَ عَلَىٰ  
رَسُولِهِ وَالْكِتَابِ الَّذِي نَزَّلَ مِنْ قَبْلُ وَمَنْ يَكْفُرْ بِاللَّهِ وَمَلَائِكَتِهِ وَكُتُبِهِ  
وَرُسُلِهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ فَقَدْ ضَلَّ ضَلَالًا بَعِيدًا ﴿١٣٦﴾﴾

﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا نَتَّخِذُوا الْكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ الْمُؤْمِنِينَ  
أَتُرِيدُونَ أَنْ تَجْعَلُوا لِلَّهِ عَلَيْكُمْ سُلْطَانًا مُبِينًا ﴿١٤٤﴾﴾

## ٥- سورة المائدة

﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَوْفُوا بِالْعُقُودِ أُحِلَّتْ لَكُمْ بَهِيمَةُ الْأَنْعَامِ إِلَّا مَا  
يَتْلَىٰ عَلَيْكُمْ غَيْرَ مُحِلِّي الصَّيْدِ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ إِنَّ اللَّهَ يَحْكُمُ مَا يُرِيدُ ﴿١﴾﴾

﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَحِلُّوا شَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ  
وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا ءَامِينَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَنْبَغُونَ فَضُلًا مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا وَإِذَا حَلَلْتُمْ  
فَأَصْطَادُوا وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ أَنْ صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَنْ  
تَعْتَدُوا وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ  
إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢﴾﴾



﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قُمْتُمْ إِلَى الصَّلَاةِ فَاغْسِلُوا وُجُوهَكُمْ وَأَيْدِيَكُمْ إِلَى الْمَرَافِقِ وَامْسَحُوا بِرُءُوسِكُمْ وَأَرْجُلَكُمْ إِلَى الْكَعْبَيْنِ وَإِنْ كُنْتُمْ جُنُبًا فَاطَّهَّرُوا وَإِنْ كُنْتُمْ مَرْضَىٰ أَوْ عَلَىٰ سَفَرٍ أَوْ جَاءَ أَحَدٌ مِّنْكُمْ مِنَ الْغَائِطِ أَوْ لَمَسْتُمُ النِّسَاءَ فَلَمْ تَجِدُوا مَاءً فَتَيَمَّمُوا صَعِيدًا طَيِّبًا فَامْسَحُوا بِوُجُوهِكُمْ وَأَيْدِيكُمْ مِنْهُ مَا يُرِيدُ اللَّهُ لِيَجْعَلَ عَلَيْكُمْ مِنْ حَرَجٍ وَلَكِنْ يُرِيدُ لِيُطَهِّرَكُمْ وَلِيُتِمَّ نِعْمَتَهُ عَلَيْكُمْ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٦﴾ ۞

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ أَلَّا تَعْدِلُوا أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾ ۞

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ هُمْ قَوْمٌ أَنْ يَبْسُطُوا إِلَيْكُمْ أَيْدِيَهُمْ فَكَفَّ أَيْدِيَهُمْ عَنْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ ﴿١١﴾ ۞

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَابْتَغُوا إِلَيْهِ الْوَسِيلَةَ وَجَاهِدُوا فِي سَبِيلِهِ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٣٥﴾ ۞

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا الْيَهُودَ وَالنَّصَارَىٰ أَوْلِيَاءَ بَعْضُهُمْ أَوْلِيَاءُ بَعْضٍ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَإِنَّهُ مِنْهُمْ إِنَّ اللَّهَ لَا يَهْدِي الْقَوْمَ الظَّالِمِينَ ﴿٥١﴾ ۞

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهُ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ



وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةَ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةَ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا يَخَافُونَ  
لَوْمَةً لَا يَمُرُّ بِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٥٤﴾

﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا نَتَّخِذُوا الَّذِينَ اتَّخَذُوا دِينَكُمْ هُزُوءًا وَلَعِبًا مِّنَ الَّذِينَ أُوتُوا  
الْكِتَابَ مِن قَبْلِكُمْ وَالْكَفَّارَ أَوْلِيَاءَ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴾ ﴿٥٧﴾

﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُحَرِّمُوا طَيِّبَاتِ مَا أَحَلَّ اللَّهُ لَكُمْ وَلَا تَعْتَدُوا  
إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُعْتَدِينَ ﴾ ﴿٨٧﴾ وَكُلُوا مِمَّا رَزَقَكُمُ اللَّهُ حَلَالًا طَيِّبًا وَاتَّقُوا اللَّهَ  
الَّذِي أَنْتُم بِهِ مُؤْمِنُونَ ﴿٨٨﴾

﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَمُ رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ  
الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ ﴿٩٠﴾

﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَيَبْلُوَنَّكُمُ اللَّهُ بِشَيْءٍ مِّنَ الصَّيْدِ تَنَالُهُ أَيْدِيكُمْ وَرِمَاحُكُمْ  
لِيَعْلَمَ اللَّهُ مَن يَخَافُهُ بِالْغَيْبِ فَمَنِ اعْتَدَىٰ بَعْدَ ذَلِكَ فَلَهُ عَذَابٌ أَلِيمٌ ﴾ ﴿٩٤﴾ فَإِن يَأَيُّهَا  
الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَقْتُلُوا الصَّيْدَ وَأَنْتُمْ حُرْمٌ وَمَن قَتَلَهُ مِنْكُم مُّتَعَمِّدًا فَجَزَاءٌ مِّثْلُ مَا قَتَلَ مِنَ  
النَّعْمِ يَحْكُمُ بِهِ ذَوَا عَدْلٍ مِّنكُمْ هَدْيًا بَالِغَ الْكَعْبَةِ أَوْ كَفَرَةٌ طَعَامُ مَسْكِينٍ أَوْ  
عَدْلٌ ذَلِكَ صِيَامًا لِّيَذُوقَ وَبَالَ أَمْرِهِ عَفَا اللَّهُ عَمَّا سَلَفَ وَمَنْ عَادَ فَيَنْتَقِمُ اللَّهُ مِنْهُ  
وَاللَّهُ عَزِيزٌ ذُو انْتِقَامٍ ﴾ ﴿٩٥﴾

﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَن أَشْيَاءَ إِن بُدِّ لَكُمْ تَسْأَلُكُمْ وَإِن  
تَسْأَلُوا عَنْهَا حِينَ يُنَزَّلُ الْقُرْآنُ تُبَدَّلُ لَكُمْ عَفَا اللَّهُ عَنْهَا وَاللَّهُ غَفُورٌ حَلِيمٌ ﴾ ﴿١٠١﴾



﴿ يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا عَلَيْكُمْ أَنفُسَكُمْ ۖ لَا يَضُرُّكُمْ مِّنْ ضَلَّ إِذَا اهْتَدَيْتُمْ ۚ إِلَى اللَّهِ مَرْجِعُكُمْ جَمِيعًا فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ بِمَا يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا شَهَادَةٌ بَيْنَكُمْ إِذَا حَضَرَ أَحَدَكُمُ الْمَوْتُ حِينَ الْوَصِيَّةِ أَشْنَانٍ ذَوَا عَدْلٍ مِّنكُمْ أَوْ ءَاخِرَانِ مِّنْ غَيْرِكُمْ إِن أَنْتُمْ ضَرِبْتُمْ فِي الْأَرْضِ فَاصْبَتْكُمْ مُّصِيبَةُ الْمَوْتِ ۚ تَحْسِبُونَهُمَا مِنْ بَعْدِ الصَّلَاةِ فَيقْسِمَانِ بِاللَّهِ إِنِ ارْتَبْتُمْ لَا نَشْتَرِي بِهِ ثَمَنًا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۖ وَلَا نَكْتُمُ شَهَادَةَ اللَّهِ إِنَّا إِذَا لَمِنَ الْآثِمِينَ ﴿١٠٦﴾ ۝﴾

### ٩- سورة التوبة

﴿ يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا لَقِيتُمْ الَّذِينَ كَفَرُوا زَحَفًا فَلَا تُولُوهُمْ الْآذِبَارَ ﴿١٥﴾ ۝﴾

﴿ يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ ۚ وَلَا تَوَلَّوْا عَنْهُ وَأَنْتُمْ تَسْمَعُونَ ﴿٢٠﴾ ۝﴾

﴿ يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اسْتَجِيبُوا لِلَّهِ وَلِلرَّسُولِ إِذَا دَعَاكُمْ لِمَا يُحْيِيكُمْ ۖ وَاعْلَمُوا أَنَّ اللَّهَ يَحُولُ بَيْنَ الْمَرْءِ وَقَلْبِهِ ۚ وَأَنَّهُ إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ ﴿٢٤﴾ ۝﴾

﴿ يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿٢٧﴾ ۝ وَاعْلَمُوا أَنَّمَا أَمْوَالُكُمْ وَأَوْلَادُكُمْ فِتْنَةٌ وَأَنَّ اللَّهَ عِنْدَهُ أَجْرٌ عَظِيمٌ ﴿٢٨﴾ ۝﴾

﴿ يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن تَقُوا اللَّهَ يَجْعَلْ لَّكُمْ فُرْقَانًا وَيُكَفِّرْ عَنْكُمْ سَيِّئَاتِكُمْ وَيَغْفِرْ لَكُمْ ۚ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ ﴿٢٩﴾ ۝﴾



﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا لَقِيتُمْ فِئَةً فَاثْبُتُوا وَاذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾ (٤٥)

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا ءَابَاءَكُمْ وَإِخْوَانَكُمْ أَوْلِيَاءَ إِنِ اسْتَحَبُّوا الْكُفْرَ عَلَى الْإِيمَانِ وَمَنْ يَتَوَلَّهُمْ مِنْكُمْ فَأُولَئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴾ (٢٣)

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّمَا الْمُشْرِكُونَ نَجَسٌ فَلَا يَقْرَبُوا الْمَسْجِدَ الْحَرَامَ بَعْدَ عَامِهِمْ هَذَا وَإِنْ خِفْتُمْ عِيْلَةً فَسَوْفَ يُغْنِيكُمُ اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ إِنِ شَاءَ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴾ (٢٨)

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّ كَثِيرًا مِنَ الْأَحْبَارِ وَالرُّهْبَانِ لِيَأْكُلُونَ أَمْوَالَ النَّاسِ بِالْبَاطِلِ وَيَصُدُّونَ عَنْ سَبِيلِ اللَّهِ وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلَا يَنْفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَبَشِّرْهُمْ بِعَذَابٍ أَلِيمٍ ﴾ (٣٤)

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا مَا لَكُمْ إِذَا قِيلَ لَكُمْ أَنْفِرُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ أَنْتَقَلْتُمْ إِلَى الْأَرْضِ أَرْضَيْتُمْ بِالْحَيَاةِ الدُّنْيَا مِنَ الْآخِرَةِ فَمَا مَتَّعَ الْحَيَاةِ الدُّنْيَا فِي الْآخِرَةِ إِلَّا قَلِيلٌ ﴾ (٣٨)

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَكُونُوا مَعَ الصَّادِقِينَ ﴾ (١١٩)

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قَاتِلُوا الَّذِينَ يَلُونَكُمْ مِنَ الْكُفَّارِ وَلْيَجِدُوا فِيكُمْ غِلْظَةً وَعَلِمُوا أَنَّ اللَّهَ مَعَ الْمُتَّقِينَ ﴾ (١٢٣)



## ١٠- سورة يونس

﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اَرْكَعُوا وَاَسْجُدُوا وَاَعْبُدُوا رَبَّكُمْ  
وَفَعَلُوا الْخَيْرَ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿٧٧﴾ وَجَاهِدُوا فِي اللَّهِ حَقَّ  
جِهَادِهِ هُوَ اجْتَبَاكُمْ وَمَا جَعَلَ عَلَيْكُمْ فِي الدِّينِ مِنْ حَرَجٍ مِّلَّةَ أَبِيكُمْ إِبْرَاهِيمَ  
هُوَ سَمَّكُمُ الْمُسْلِمِينَ مِنْ قَبْلُ وَفِي هَذَا لِيَكُونَ الرَّسُولُ شَهِيدًا عَلَيْكُمْ وَتَكُونُوا  
شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ فَأَقِيمُوا الصَّلَاةَ وَآتُوا الزَّكَاةَ وَاعْتَصِمُوا بِاللَّهِ هُوَ مَوْلَاكُمْ  
فَنِعْمَ الْمَوْلَى وَنِعْمَ النَّصِيرُ ﴿٧٨﴾﴾

## ٢٤- سورة النور

﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّبِعُوا خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ وَمَنْ يَتَّبِعْ خُطُوَاتِ الشَّيْطَانِ  
فَإِنَّهُ يَأْمُرُ بِالْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ مَا زَكَا مِنْكُمْ مِنْ أَحَدٍ  
أَبَدًا وَلَكِنَّ اللَّهَ يُزَكِّي مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴿٢١﴾﴾

﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّى تَسْتَأْذِنُوا  
وَتُسَلِّمُوا عَلَى أَهْلِهَا ذَلِكَ خَيْرٌ لَكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٢٧﴾﴾

﴿يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتَ النَّبِيِّ إِلَّا أَنْ يُؤْذَنَ لَكُمْ إِلَى  
طَعَامٍ غَيْرَ نَظِيرٍ إِنَّهُ وَلَكِنْ إِذَا دُعِيتُمْ فَادْخُلُوا فَإِذَا طَعِمْتُمْ فَانْتَشِرُوا وَلَا  
مُسْتَعْسِينَ لِحَدِيثٍ إِنَّ ذَلِكَ كَانَ يُؤْذَى النَّبِيَّ فَيَسْتَحْيِ مِنْكُمْ وَاللَّهُ لَا  
يَسْتَحْيِ مِنَ الْحَقِّ وَإِذَا سَأَلْتُمُوهُنَّ مَتَاعًا فَسْأَلُوهُنَّ مِنْ وَرَاءِ حِجَابٍ ذَلِكُمْ  
أَطْهَرُ لِقُلُوبِكُمْ وَقُلُوبِهِنَّ وَمَا كَانَ لَكُمْ أَنْ تُؤْذُوا رَسُولَ اللَّهِ وَلَا أَنْ



تَنكِحُوا أَزْوَاجَهُ، مِنْ بَعْدِهِ أَبَدًا إِنَّ ذَلِكَ كُنَّ عِنْدَ اللَّهِ عَظِيمًا ﴿٥٣﴾  
 ﴿ إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ يُصَلُّونَ عَلَى النَّبِيِّ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ  
 وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا ﴾ ﴿٥٦﴾  
 ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَكُونُوا كَالَّذِينَ ءَادَوْا مُوسَى فَبَرَّاهُ اللَّهُ مِمَّا قَالُوا وَكَانَ  
 عِنْدَ اللَّهِ وَجِيهًا ﴾ ﴿٦٩﴾  
 ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا ﴾ ﴿٧٠﴾

#### ٤٧- سورة محمد

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن نُّنْصِرُوا اللَّهَ يَنْصُرْكُمْ وَيُثَبِّتْ أَقْدَامَكُمْ ﴾ ﴿٧﴾  
 ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَلَا تُبْطِلُوا أَعْمَالَكُمْ ﴾ ﴿٣٣﴾

#### ٤٩- سورة الحجرات

﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُقَدِّمُوا بَيْنَ يَدَيِ اللَّهِ وَرَسُولِهِ ۖ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ  
 عَلِيمٌ ﴾ ﴿١﴾  
 ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ وَلَا تَجْهَرُوا لَهُ،  
 بِالْقَوْلِ كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَن تَحْبَطَ أَعْمَالُكُمْ وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ ﴾ ﴿٢﴾  
 ﴿ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَأٍ فَتَبَيَّنُوا أَن تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهْلَةٍ  
 فَتُصِبْحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ ﴾ ﴿٦﴾



﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا يَسْخَرْ قَوْمٌ مِّن قَوْمٍ عَسَىٰ أَن يَكُونُوا خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا نِسَاءٌ مِّن نِّسَاءٍ عَسَىٰ أَن يَكُنَّ خَيْرًا مِّنْهُمْ وَلَا تَلْمِزُوا أَنْفُسَكُمْ وَلَا تَنَابَزُوا بِالْأَلْقَابِ بِئْسَ الْأَسْمُ الْفُسُوقُ بَعْدَ الْإِيمَانِ وَمَن لَّمْ يَتُبْ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الظَّالِمُونَ ﴿١١﴾ ﴾

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِّنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ وَلَا تَحَسَّسُوا وَلَا يَغْتَبَ بَعْضُكُم بَعْضًا أَيُحِبُّ أَحَدُكُمْ أَن يَأْكُلَ لَحْمَ أَخِيهِ مَيْتًا فَكَرِهْتُمُوهُ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ تَوَّابٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢﴾ ﴾

#### ٥٧- سورة الحديد

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَءَامِنُوا بِرَسُولِهِ يُؤْتِكُمْ كِفْلَيْنِ مِّن رَّحْمَتِهِ وَيَجْعَلْ لَّكُمْ نُورًا تَمْشُونَ بِهِ وَيَغْفِرْ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿٢٨﴾ ﴾

#### ٥٨- سورة المجادلة

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَنَجَّيْتُمْ فَلَا تَنَجُّوْا بِالْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَمَعْصِيَةِ الرَّسُولِ وَتَنَجُّوْا بِالْبِرِّ وَالنَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ ﴿٩﴾ ﴾

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا قِيلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوا فِي الْمَجَالِسِ فَافْسَحُوا يَفْسَحِ اللَّهُ لَكُمْ وَإِذَا قِيلَ أَنْشُرُوا فَأَنْشُرُوا يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ ءَامَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴿١١﴾ ﴾

﴿ يَتَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نَجَّيْتُمُ الرَّسُولَ فَقَدِّمُوا بَيْنَ يَدَيْ نَجْوَانِكُمْ صَدَقَةٌ ذَٰلِكَ خَيْرٌ لَّكُمْ وَأَطْهَرُ فَإِن لَّمْ تَجِدُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٢﴾ ﴾



## ٥٩- سورة الحشر

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿١٨﴾﴾

## ٦٠- سورة الممتحنة

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَّخِذُوا عَدُوِّي وَعَدُوَّكُمْ أَوْلِيَاءَ تُلْقُونَ إِلَيْهِم بِالْمَوَدَّةِ وَقَدْ كَفَرُوا بِمَا جَاءَكُمْ مِنَ الْحَقِّ يُخْرِجُونَ الرَّسُولَ وَإِيَّاكُمْ أَن تُؤْمِنُوا بِاللَّهِ رَبِّكُمْ إِن كُنتُمْ خَرَجْتُمْ جِهَادًا فِي سَبِيلِي وَابْتِغَاءَ مَرْضَاتِي تُسِرُّونَ إِلَيْهِم بِالْمَوَدَّةِ وَأَنَا أَعْلَمُ بِمَا أَخْفَيْتُمْ وَمَا أَعْلَنْتُمْ وَمَن يَفْعَلْهُ مِنكُمْ فَقَدْ ضَلَّ سَوَاءَ السَّبِيلِ ﴿١﴾﴾

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا جَاءَكُمْ الْمُؤْمِنَاتُ مُهَاجِرَاتٍ فَامْتَحِنُوهُنَّ ۚ اللَّهُ أَعْلَمُ بِإِيمَانِهِنَّ فَإِنْ عَلِمْتُمُوهُنَّ مُؤْمِنَاتٍ فَلَا تَرْجِعُوهُنَّ إِلَى الْكُفَّارِ لَأَهُنَّ حِلٌّ لَهُمْ وَلَا هُمْ يَحِلُّونَ لَهُنَّ وَءَاتُوهُنَّ مَّا أَنْفَقُوا وَلَا جُنَاحَ عَلَيْكُمْ أَن تَنْكِحُوهُنَّ إِذَا ءَانَيْتُمُوهُنَّ أَجُورَهُنَّ وَلَا تُمْسِكُوا بِعِصَمِ الْكَوَافِرِ وَسْئَلُوا مَّا أَنْفَقْتُمْ وَلَيْسَ لَكُم مَّا أَنْفَقُوا ذَلِكُمْ حُكْمُ اللَّهِ يَحْكُمُ بَيْنَكُمْ وَاللَّهُ عَلِيمٌ حَكِيمٌ ﴿١٠﴾﴾

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَتَوَلَّوْا قَوْمًا غَضِبَ اللَّهُ عَلَيْهِمْ قَدْ يَئِسُوا مِنَ الْآخِرَةِ كَمَا يَئِسَ الْكُفَّارُ مِنْ أَصْحَابِ الْقُبُورِ ﴿١٣﴾﴾



## ٦١- سورة الصف

﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لَا تَفْعَلُونَ ﴿٢﴾ ﴾

﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا هَلْ أَذِلُّكُمْ عَلَىٰ تَحَرُّقٍ تُنَجِّكُمْ مِّنْ عَذَابٍ أَلِيمٍ ﴿١٠﴾ ﴾

﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا أَنصَارَ اللَّهِ كَمَا قَالَ عِيسَى ابْنُ مَرْيَمَ لِّلْحَوَارِيِّينَ مَنْ أَنصَارِي إِلَى اللَّهِ قَالَ الْحَوَارِيُّونَ نَحْنُ أَنصَارُ اللَّهِ فَأَمَنَّا بِطَائِفَةٍ مِّنْ بَنِي إِسْرَءِيلَ وَكَفَرَتِ طَائِفَةٌ فَأَيَّدْنَا الَّذِينَ ءَامَنُوا عَلَىٰ عَدُوِّهِمْ فَأَصْبَحُوا ظَاهِرِينَ ﴿١٤﴾ ﴾

## ٦٢- سورة الجمعة

﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا نُودِيَ لِلصَّلَاةِ مِنْ يَوْمِ الْجُمُعَةِ فَاسْعَوْا إِلَىٰ ذِكْرِ اللَّهِ وَذَرُوا الْبَيْعَ ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنْتُمْ تَعْلَمُونَ ﴿١﴾ ﴾

## ٦٣- سورة المنافقون

﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تُلْهِكُمْ أَمْوَالُكُمْ وَلَا أَوْلَادُكُمْ عَنْ ذِكْرِ اللَّهِ وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ فَأُولَٰئِكَ هُمُ الْخَاسِرُونَ ﴿١﴾ ﴾

## ٦٤- سورة التغابن

﴿ يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِن مِّنْ أَرْوَاجِكُمْ وَأَوْلَادِكُمْ عُدُوَّكُمْ فَاحْذَرُوهُمْ وَإِن تَعَفَّوْا وَتَصَفَّحُوا وَتَغْفِرُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ ﴿١٤﴾ ﴾

## ٦٦- سورة التحريم

﴿ يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوًا أَنفُسَكُمُ وَأَهْلِيكُمُ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ وَالْحِجَارَةُ  
عَلَيْهَا مَلَكِيَّةٌ غَلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ﴿٦﴾ ﴾

﴿ يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا تُوبُوا إِلَى اللَّهِ تَوْبَةً نَّصُوحًا عَسَىٰ رَبُّكُمْ أَن يُكَفِّرَ  
عَنكُم سَيِّئَاتِكُمْ وَيُدْخِلَكُم جَنَّاتٍ تَجْرِي مِن تَحْتِهَا الْأَنْهَارُ يَوْمَ لَا يُخْزِي  
اللَّهُ النَّبِيَّ وَالَّذِينَ ءَامَنُوا مَعَهُ نُورُهُمْ يَسْعَىٰ بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَبِأَيْمَانِهِمْ يَقُولُونَ  
رَبَّنَا آتِنَا لَنَا نُورَنَا وَاعْفِرْ لَنَا إِنَّكَ عَلَىٰ كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٨﴾ ﴾



والآن مع شرح السر السادس من أسرار القيادة الحكيمة

## (تحديد الهدف)

سبحان الله الذي أنزل لعباده المؤمنين ٨٩ آية موزعة في ١٩ سورة في القرآن، موجهة جميعها إلى الذين آمنوا، يحدد فيها المولى عز وجل دستور الأمة المؤمنة؛ في أسلوب يراوح بين الخوف والرجاء، وبين الترغيب والترهيب، إما في مطلع الآية أو في ختامها، إلا في آية واحدة من الآيات يأتي التحذير في بدايتها ونهايتها معاً بتقوى الله؛ وهي الآية ١٨ من سورة الحشر ﴿يَأَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ﴾.

ولنركز هنا على عبارة ﴿وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ﴾؛ حيث جاءت بين أمرين بتقوى الله، وفي هذا دليل على أهمية هذا البند من الدستور الإلهي، وهو بكل بساطة: تحديد الهدف، والتخطيط له؛ لنعدّ العدة لرحلة الحياة.

وعلى الرغم من ذلك فمعظم بني البشر لا يخطط لحياته، ونستشعر ذلك من دراسة قامت بها جامعة هارفرد الأمريكية، بينت أن من يخطط لحياته هم ٣٪ فقط من البشر، وأن ٩٧٪



منهم يعيشون دون تخطيط لمستقبلهم، ويتعاملون مع الحياة (على حسب الريح ما تودي الريح)، وحيثما ترسو سفينة الحياة يحطّون رحالهم، ويتعاملون حسب ظروف الحال، ولكنهم أبداً لا يوجّهون السفينة، ولا يتحكّمون في دفتّها. تُرى، ما سبب عدم تحكّمهم في الدفّة؟ ما سبب عدم تحديدهم لأهدافهم والتخطيط لحياتهم؟ الواقع أن هناك خمسة أسباب لذلك هي:

عدم معرفة طرق التخطيط السليمة: نعم قد يكون هناك من يؤمن بأهمية التخطيط، ولكنه يجهل الطرق السليمة لوضع خطة محكمة لحياته، وسوف نوضّح في هذا البحث هذه الطرق.

الخوف من عدم القدرة على تحقيق الهدف: فيظن أن وضع الخطة يجعلنا ملزمين بالوفاء بمتطلبات عدّة. ومعظم البشر يهربون من الالتزام ولا يحبونه، والقوي فقط هو من يعزم على الالتزام بخططه.

التواكل وعدم الثقة بالنفس: فكثير من الناس يقول لنترك الأمور لله (فهو يأتي دائماً بالخير). نعم هذه المقولة حق أريد به باطل؛ فليس المقصود بها التواكل وترك الأمور بلا خطط، ولكن أمرنا الله بالتوكل والأخذ بالأسباب وليس التواكل، وكثير من الناس لا يثق بنفسه، وفي الحقيقة تجده لو وضع لنفسه خطة لفعّلها ونفذها وحقق مبتغاه، ولكنه لم يثق بنفسه.



لص الزمان (التأجيل): حينما يهجم عليك يجعلك تقول سأفعل غدا كذا وكذا، أو تقول إن حدث كذا سأخطط لكذا وكذا، أو تقول عندما يأتي وقت مناسب سأفعل كذا وكذا، فتجد هذا الصنف من الناس يسوف دائماً وينتظر وقتاً لا يأتي أساساً.

عدم الإيمان بجدوى التخطيط: فقد يقول فرد إنني أعيش منذ زمن لم أخطط لحياتي، وأنا ناجح في أموري كلها، والوقت الذي أقضيه في التخطيط وقت ضائع لا طائل منه، وقد يكون هذا القول صحيحاً في بعض الأحيان على سبيل الاستثناء وليس على عموم البشر، والعقل لا يبني حياته على الاستثناء، بل عليه اتباع الأسلوب العلمي للقيادة بتحديد الهدف أمامه، والتخطيط للوصول إليه.

**تعالوا الآن لنرى خمسة أسباب لضرورة تحديد الهدف والتخطيط له:**

١- تحقيق الإدارة السليمة للوقت: عندما تحدد أهدافك تجد نفسك مضطراً لتنظيم أولويات للقيام بأعمال لتنفيذ هذه الأهداف، ومن ثم تجد نفسك تمارس إدارة سليمة لوقتك، يتلشى فيها إهدار الوقت. والخلاصة أنك تجد نفسك قد حددت إطاراً زمنياً لتحقيق أهدافك، يجعل تركيزك أقوى، وتكتشف أن تحديد الهدف وإدارة الوقت وجهان لعملة واحدة.



٢- تحقيق التحكم في الذات: عندما تضع لنفسك برنامجًا منظمًا متزنًا لتحقيق أهدافك ستشعر أنك قد تحكمت أكثر في حياتك، وتكون لديك القوة لطرح المبادرة في شؤون حياتك، وهذه القوة المنبعثة من الشعور بالتحكم في الذات تجعلك قادرًا على مواجهة العقبات والمعوقات المختلفة. كما تجعل لك هذه القوة نظرًا ثاقبًا ترى به ما خفي من أمور أكثر ممن لا يخطط لتحقيق أهدافه، وعندما تحقق هدفك تجد معنى قول أرسطو (ما أجمل الحياة حينما تنجز ما اتفق الناس على كونه مستحيلًا).

٣- تقوية الثقة بالنفس: عندما تحدد أهدافك وتضع خططك لتنفيذها تزداد ثقتك بنفسك لتحقيق هذه الأهداف، وتدفعك هذه الثقة إلى مزيد من التقدم والرقى، كما تجعلك غير عابئ بالمشبطين والمحبطين وأعداء النجاح، وبها تعرف قدر نفسك.

٤- تحقيق رقي الذات: تتمثل قيمة الفرد فيما يحققه من إنجازات وأهداف في حياته، وبتحقيق الهدف يرتقي الفرد درجةً أخرى في سلم الرقي، فيسعد وتسمو روحه كلما حقق هدفًا فيه خير لنفسه ولعائلته ولمجتمعه ووطنه.



٥- الحصول على المتعة بالحياة: إن وجود خطط لتحقيق أهدافك يجعلك أكثر تركيزاً على طريقة وكيفية معيشتك، وعدم وجود هذه الخطط يجعلك تعيش وكأنك في حالة طوارئ مستديمة؛ فلا تحسّ بالمتعة في الحياة لكثرة التضارب والتداخلات.

تختلف وجهات النظر حول معايير النجاح في وضع الخطط وتحقيق الأهداف، والنجاح الكامل المتوازن لا يهمل أيّاً من جوانب الحياة، وله أركان خمسة نشرحها فيما يلي بإيجاز:

### أركان الخطة المتزنة

الركن الأول: (الركن الروحي) وهو علاقتك مع الله، فلن يتم لك نجاح وأنت لم تنجح في علاقتك مع الله، ولو اغتررت بنجاحك وتناسيت حق الله فأنت تعيش في الوهم ولم تدرك حقيقة الحياة، وتذكر قول خير البشر صلى الله عليه وسلم (من أصبح والآخرة همّه جمع الله عليه شمله، وجعل غناه في قلبه، وأتته الدنيا وهي راغمة، ومن أصبح والدنيا همّه فرّق الله عليه شمله، وجعل فقره بين عينيه، ولم يأخذ من الدنيا إلا ما قدر له).



**الركن الثاني: (الركن الشخصي)** فاحرص في خطتك ألا تهمل علاقاتك الشخصية والعائلية وصلة الأرحام، ووقت الترفيه والسفر والرحلات والإجازات؛ فإن لبدنك عليك حقًا فلا تهمله.

**الركن الثالث (الركن المهني)** وهو يعنى بمستقبلك المهني وقدرتك على التعلم لتحسين مستقبلك الوظيفي؛ فقد تقرأ كتابًا أو بحثًا، أو تخضع لدورة تثقيفية أو تدريبية، أو تسجل في دراسة أكاديمية لرفع درجتك العلمية.

**الركن الرابع (الركن المادي)** وهو الدخل المادي والاستقرار المالي في أثناء سنوات عملك، وبعد تركك العمل وخروجك إلى المعاش، فلا بدّ لخطتك أن تراعي فيها عدم الاحتياج المادي في الوضع الحالي وفي المستقبل أيضًا.

**الركن الخامس (ركن الصحة)** ويقصد به مراعاتك لوزنك البدني ونظامك الغذائي؛ فقد تحتاج إلى تجنب الأطعمة التي تزيد البدانة أو تضر بالصحة، ومن لا يعتني بصحته لن ينجح في تحقيق أهدافه وتنفيذ خططه.

**والخلاصة:** أنه لكي تكون خطتك متزنة لا بد أن تهتم بصحتك وبمهنتك، وتحقق عائداً مادياً مرضياً، وتذكر علاقاتك الاجتماعية، وقبل ذلك كله ارض ربك.



إن هذه الأركان مجتمعة لا بد من تحقيقها متوازنة؛ لأن الخلل في واحد منها قد يدمر الحياة ويُشعرك بالتعاسة، وأكبر مثال على ذلك انتحار المغني المشهور ألفيس برسلي برغم شهرته وثرائه، ولكن حياته الشخصية كانت على غير ما يرام، ومثال آخر انتحار الممثلة مارلين مونرو وداليدا وسعاد حسني وغيرهن كثيرات ممن اختل لديهن الجانب الروحي، ولذلك نؤكد على ضرورة التوازن بين الأركان الخمسة؛ للحصول على النجاح والسعادة بالحياة، وتحقيق الانسجام بين قيمك وأهدافك واهتماماتك.

## أنواع الأهداف

وكي يزول اللبس عن كثير من الناس في الظن بأن الأهداف تكون بعيدة المنال، نوضح أنه كما أن الأهداف قد تكون منتهية بتحقيقها مثل هدف التخصيس البدني للوصول إلى وزن معين، فينتهي الهدف ببلوغ ذلك الوزن، فقد تكون الأهداف أيضًا غير منتهية؛ كهدف التطوير المهني، أو هدف الارتقاء في علوم الدين، أو هدف التخطيط المستقبلي، وكلها أهداف لا تنتهي؛ فهي مستمرة حتى نهاية العمر. إلا أنه يجب توضيح أنه من الناحية الزمنية هناك ثلاثة أنواع من الأهداف هي:



هدف قصير الأجل: وهو الذي يتم التخطيط له وتنفيذه في مدة من ١٥ دقيقة إلى عام كامل؛ مثل: حضور اجتماع، أو الإعداد لاجتماع، أو شراء ملابس، أو إجراء مكالمات صلة رحم، أو معاهدات... إلخ.

هدف متوسط الأجل: وهو الذي يتم التخطيط له وتنفيذه في مدة أكثر من عام إلى خمسة أعوام؛ كحصولك على شهادة علمية، أو إجراء بحث، أو تغيير سيارتك أو أثاث منزلك... إلخ.

هدف طويل الأجل: وهو الذي يتم التخطيط له وتنفيذه في مدى العمر كله؛ فهو الهدف الذي يشمل حياتك كلها، ويرسم علاقتك بربك وأسرتك والمجتمع من حولك، وكلها أهداف مستمرة وطويلة الأجل.

وعند تحديدك للهدف أيًا كان نوعه لا بد أن تراعي ١٢ مبدأً لتحديد الهدف؛ حتى يتسنى لك تحقيقه. ونركز على هذه المبادئ على وجه السرعة كالآتي:



## مبادئ تحديد الهدف

١- الدقة: يجب أن تحدد بوضوح الهدف الذي تريد. فمثلاً إن كان هدفك أداء عمرة فإن لم تكن سيارتك متجهة إلى مكة فلن تحقق هدفك، وكذلك إن لم تعرف إلى أين أنت ذاهب فأنت تضيع وقتك ومن ثم عمرك.

٢- الواقعية: يجب أن يكون هدفك واقعياً. فلا تطلب الطعام وأنت لم تعدّه أو تدفع ثمنه، ولا تطلب الدفء من مدفأة وأنت لم تزوّدها بالوقود أو الطاقة.

٣- الرغبة القوية: الهدف الذي لا رغبة قوية من ورائه هدف خامل، ولكي يكون معتبراً لا بد من رغبة مشتتة وراءه. فالرغبة هي الأكسجين الذي تتنفسه الخطط للوصول إلى الأهداف.

٤- معاشية الهدف: بمعنى الوصول لمعرفة تفاصيل الوصول إلى الهدف والتعايش معه وكأنه يتحقق، فترسم آلية الوصول لتحقيقه. فعقل المفكر الذي يضع الهدف مثل المغناطيس يجذب إليه الأشخاص والآليات التي تحقق الوصول للهدف. على سبيل المثال هدفي في أن تعمل كل الشركات والمؤسسات بكافة قطاعاتها في الدولة على قاعدة بيانات



واحدة تسهّل للحكومة اتخاذ قرارات لمصلحة الدولة، تكون مبنية على أساس علمي لمصلحة الدولة، وتتفادى الدولة مشكلة الوقوع في أي أزمات غير متوقعة بسبب عدم توافر البيانات اللازمة لاتخاذ القرار بالزراعة والصناعة أو الاستيراد. وأسأل الله أن يعينني على تطبيق هذا الهدف على مستوى الدولة الواحدة في المرحلة الأولى، ثم على كل دول الإسلام في المرحلة الثانية.

٥- **حزم القرار:** ما دمت قد حددت هدفك بدقة، وكنت واقعياً، وتصوّرت كيفية تحقيق الهدف، وكانت عندك رغبة حماسية لتحقيقه، فيبقى عليك اتخاذ القرار العملي، فتمارس مهارتك في الاتصال والتدبير لتنفيذ خطتك؛ لتصل إلى تحقيق هدفك.

٦- **الكتابة:** تعود دائماً أن تكتب الهدف؛ سواء على ورق أو على الحاسب في ملف وورد، فالمهم أن تكتبه؛ فالكتابة تجعلك تمسك بكل الخيوط ولا تعرّضك للنسيان بتتبع الأمور خصوصاً المتسلسلة منها، كما أنك بذلك تسمح لقواك العقلية الكامنة أن تظهر بإبداع، فتتمّق وتحسّن خطط الوصول إلى الهدف.



٧- تحديد إطار زمني لتحقيق الهدف: لا بد أن تكون واقعياً

فتخطط مستخدماً معرفتك ومهاراتك وثقافتك للوصول إلى الهدف، محدداً متى تتصل، ومتى تتوالى الأحداث لتحقيق الهدف، واضعاً إطاراً زمنياً لذلك؛ إذ لا يُعقل أن هدفاً ما لا يوجد إطار زمني لتحقيقه إلا صار خيالياً لا يتسم بالواقعية.

٨- تحديد إمكانياتك: لا بد من تحديد مستوى معرفتك، وما

تملكه من إمكانيات، وهل تكفي لاستخدامها أدوات للوصول إلى الهدف، أم أنك تحتاج إلى أدوات إضافية أو خبرات أخرى؛ فقد تستعير هذه الأدوات، أو تعين لديك خبيراً ما، أو تستورد مواد، أو تُثقل نفسك بدورة تزيد معرفتك، المهم أن تحدد إمكانياتك والمطالب التي توصلك إلى الهدف.

٩- الصبر على العراقيل: أنت تطمح للوصول إلى هدفك،

ومن المؤكد أن تواجهك معوقات وصعوبات وهي ما نسميها العراقيل؛ حيث تعرقل خطواتك وخططك، والقوي فقط هو من يصبر على هذه العراقيل، ويتعامل مع المعرقلين بحكمة؛ حتى تتم الخطة، ويتم تحقيق الهدف. وأتذكر في هذا السياق أنني منذ ٢٥ عاماً عندما حاولت تطبيق برنامج محاسبي في الشركة التي كنت أعمل فيها واجهت عراقيل



كثيرة من مديري الذي كان متخوفاً من أن الحاسب سيقطع فرص عمل للعديد من المحاسبين، ولكن بإقناعه بأن كل من يمسك دفاتر سيعمل العمل نفسه على الحاسب؛ فتزيد الدقة، ويختصر الوقت؛ ليبعد في مهارة أخرى بعدها، عندئذ ساعدني المدير، وتحول كل عمل يدوي إلى الحاسب، حتى المراسلات وسائر الكشوف المالية.

١٠- **التنفيذ العملي:** ابدأ تنفيذ خطتك على أرض الواقع، وقم بالخطوات التي قررتها لتصل إلى هدفك؛ فلا معنى لهدفك لو كان مكتوباً ومركوناً في درج مكتبك، ولم يصل إلى أرض الواقع.

١١- **تقييم الهدف:** قد يكون هدفك الوصول إلى بلد ما فتمشي على أقدامك، وتمضي يوماً أو يومين فتتكلف الطعام والمبيت والتعب، ولكنك لو سألت واستشرت من حولك لأخبروك أن هناك قطاراً مثلاً أو سيارة تذهب للمكان نفسه بتكلفة أقل من وجبة طعام واحدة. هنا يقيك تقييمك لهدفك وطريقة الوصول إليه ضياع الوقت والجهد والمال، تماماً كمن يريد أن ينتقل من برنامج حاسب يعمل به إلى برنامج آخر، فقد يكون الواقع أنه يمرّ فعلاً ببعض الصعوبات في البرنامج



الحالي، ولكنه عندما ينتقل إلى البرنامج الجديد دون تقييم للفروق بين برنامجيه الحالي والبرنامج الجديد، قد ينتقل إلى برنامج أقل كفاءة من البرنامج الحالي؛ فتزيد معاناته، ويضيع جهده ووقته وماله في تدريب الموظفين لتطبيق البرنامج الجديد. لذا فإن تقييمك لهدفك مهم جدًا لاختياره وتحديد أنه هو الذي تصبو إليه.

١٢- الإخلاص: حينما تكون مخلصًا لهدفك فأنت تلتزم بتحقيقه. فلو تخيلنا كم مرة أخفق توما أديسون وهو يصنع المصباح الكهربائي، لتأكدنا من معنى الإخلاص للهدف، ولو تصوّرنا المعوقات التي واجهها ديزني وهو يصنع مدينة الأحلام، لأدركنا المعنى نفسه، وأذكر قول توما أديسون: (كثير من حالات الفشل كانت لأشخاص لم يدركوا أنهم كانوا قريبين من النجاح وقتما أقدموا على الاستسلام)، كما أذكر حكمة قالها الشهيد حسن البنا: (يأتي الفرج عند قمة الصبر)، أسأل الله أن يرزقنا الإخلاص في كل أعمالنا؛ تنفيذًا للخطط التي توصلنا لأهدافنا، وأن تسمو أرواحنا لتصل إلى الفردوس الأعلى.



والآن وبعد أن اكتملت عندك مقومات تحديد الهدف وكيفية تحقيقه، أنصحك أن تكتب على ورقة أو ملف مبادئك التي تؤمن بها (الإيمان، الإخلاص، الصبر، الصدق، الحب، الالتزام... إلخ)، وتحت هذه المبادئ قسّم الصفحة إلى خمسة أقسام (أعمدة)، واكتب على رأس كل عمود أحد جوانب الحياة الخمس (الروحي، الشخصي، المهني، المادي، الصحي)، وتحت كل جانب اكتب أهدافك، ثم رتب أولويات أهدافك، لتبدأ بالأهم ثم المهم وهكذا، ولا تنس أن تقوم بتعديل أهدافك التي لا تتماشى مع قيمك؛ لأن الغاية النبيلة لا تتحقق بوسائل غير مشروعة، ومبادئك وقيمك هي الوقود الذي يغذي أهدافك ويعطيها القوة والطاقة.

وأخيراً، وبعد أن سجّلت أهدافك، قم بتحديد الهدف الذي حان وقت تنفيذه، وضعه في ذهنك وخاطرك، وذكّر نفسك دائماً به، وذكّر نفسك بكل حافز إيجابي لك، واتخذ خطوة عملية تقربك من الوصول إلى الهدف، والمهم أن تبدأ، وبتوكلك على الله وإيمانك أنك ستنتج ستحقق هدفك - بمشيئة الله - ولو كان الفردوس الأعلى.



## (٧) إدارة الحياة

إن معرفتنا لكيفية إدارتك لوقتك بفاعلية تعرّفنا حقيقة مستقبلك.

وقد قال الحسن البصري (يا بن آدم إنما أنت أيام، فإذا ذهب يومك فإنما ذهب بعضك). نعم، إن إدارتك لوقتك هي إدارتك لحياتك، وعمرك أيام؛ فكلما عشت يوماً نقص من عمرك هذا اليوم، ولهذا أدرك الناس أهمية الوقت، ولكن استفادتهم من الوقت انقسمت إلى أربعة أنماط:

١- التنظيم المبالغ فيه: صنف من الناس ينفق كثيراً من وقته لإعداد الخطط والجداول لإدارة الوقت، واستغلال كل ثانية، فيضيع وقتاً كثيراً بسلوك متشدد لإدارة الوقت.

٢- التنظيم المعتدل: يتعامل بمرونة مع جداوله، ويكون حازماً أمام مضيعات الوقت والمقاطعات، وليناً مع الناس في تداوله حل المعوقات، وينظم وقته بسهولة ويسر.

٣- المضغوط: وهو دائماً مشغول، ويشعر أن ٢٤ ساعة غير كافية له لإنهاء عمله اليومي، وقد يكون عصبياً ومتوتراً



لكثرة الضغوط عليه، ولا يؤمن بأن هناك وقتاً للراحة، وإذا غضب ارتفع صوته كبركان ثائر.

٤- الفوضوي: غير منظم؛ حيث تجد الأوراق على مكتبه متناثرة هنا وهناك، وقد يُخرج ورقتك من بين كومة أوراق، وهو كثير الشكوى من إضاعة الأوراق، وسعيد بفوضويته، ويرى أن تنظيم أوراقه مثالية زائدة تُضيع الوقت، ويظن أن مديره يقدر حجم انشغاله لكثرة الورق على مكتبه!

ولا شك أن نمط التنظيم المعتدل هو النمط المعتبر الذي يعيننا في إدارة الحياة، وتنظيمك لوقتك يجعلك تكتشف أوقاتاً إضافية لم ترها من قبل، كما يساعدك تنظيم وقتك في مواجهة مضيعات الوقت بحزم، كما يجعلك تعطي كل ذي حق حقه (روحك وبدنك وأهلك)، ويؤثر عليك إيجابياً في مواجهة الضغوط والمشكلات، ولا يدع فرصة للقلق والتوتر أن يخالjk، بل يجعلك دائماً هادئاً.

### لصوص الوقت

لصوص الوقت مستهلكات للزمن ومضيعات للدقائق والثواني، وهي كثيرة نذكر منها ما يلي:



١- التأجيل: هو أكبر لصوص الوقت وأشهرها؛ لأنك تفكر الآن في المشكلة وطريقة حلها، وعند تأجيلك للحل ستعاود التفكير مرة ثانية، وبذلك يضيع الوقت، وكلنا سمعنا النصيح منذ الصغر (لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد). نعم، التأجيل أكبر لص للوقت؛ لأن سبب التأجيل سيجعلك دائماً تؤجل لوقت لا يأتي أصلاً. ودعنا الآن نفكر في سبب التأجيل، وهو واحد من ثلاثة:

١-١- الركون إلى الراحة: الكثير من الناس طبيعته تركن إلى الراحة وتهرب من الشعور بالتكليف بعمل ما، فهو يؤجل لكسل أصابه، أو هرباً من مسؤولية العمل، ولكن اعلم صدق المثل الذي يقول (لا حلاوة من دون نار). فاخرج من الدعة والراحة، وواجه الحياة بصبر وجلد وحسن توكل على الله.

١-٢- قلة الحماس: إن لم يتوافر الحماس والهمة للقيام بالعمل فإن النفس تركن إلى التأجيل لقلة أو عدم وجود الرغبة والحماس للقيام بالعمل، ولكن فكر جيداً، فما دمت قد اقتنعت بصحة العمل ووجوبه فاجعل الرغبة عندك مشتعلة للقيام بالعمل في أسرع وقت.



١-٣- الخوف: نعم، الخوف من الفشل أو وقوعك تحت طائلة اللوم لعدم النجاح في تنفيذ العمل يدفعك إلى الخوف من التأجيل، ولكن يجب أن تثق بقدراتك وإمكاناتك أنك قادر على القيام بالعمل على أكمل وجه.

وان كنت تؤجل عملك أكثر من ثلاث مرات فعندك مشكلة، ففكر في هذا العمل جيداً، فإن كان غير ضروري فعليك إلغائه، وإن كان ثانوياً فيمكن أن تفوض غيرك لإتمامه، وإن كان ضرورياً فعليك أن تنجزه دون تأجيل.

٢- خلط الأولويات: يهجم عليك هذا اللص فيخلط صفائر الأمور بكبارها، فيجعلك تقدم التوافه على العظام، فيضيع عليك فرصة السبق للحصول على أكبر منفعة، وغالباً ما يتركك هذا اللص في حيرة في أي الأمور تبدأ بها، فلا تحقق إنجازاً صغيراً أو كبيراً. ولهذا عليك أن تحدد أولوياتك بدقة لتفعل كل شيء في الوقت المناسب؛ لتحصل على أكبر منفعة، وتفخر بتنظيم وقتك.

٣- عدم التركيز: نعم يتضح هذا اللص جلياً عند محاولة حفظك للقرآن أو مذاكرتك لأي مادة علمية؛ فعدم التركيز والسرحان يجعلان لسانك أو ذهنك يردد دون تسجيل شيء



في الذاكرة، وثق أنك عندما تركّز فقد فتحت المجال لبدء التسجيل في الذاكرة، ويتوقف التسجيل كلما هجم عليك هذا اللص.

٤- الاستحياء من قول لا: عندما تبدأ بعمل ويطلب منك أحدهم زيارتك فتستحي أن تقول لا، فهذا الاستحياء هو لص هجم عليك؛ فيجعلك تترك خططك، وتضيع وقتك، ويطول الأمد للوصول إلى هدفك. لذا عليك أن تقول «لا» ما دمت غير مستعد لزيارته، ولا تنس أن الله تعالى قال (وَإِنْ قِيلَ لَكُمْ ارْجِعُوا فَارْجِعُوا هُوَ أَزْكَى لَكُمْ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ عَلِيمٌ).

٥- المقاطعات الهاتفية: نعم الاتصال المفاجئ يقطع عليك تفكيرك، ويضيع عليك الوقت، ويمكنك التغلب على ذلك بوضع الرد الآلى على الهاتف، أو سكرتير/ سكرتيرة يرد بدلاً منك؛ فيصفي المكالمات ويعطيك صفوة الكلام في وقتك المناسب، كما يمكنك عندما تردّ أن تخير المتصل بين وقت قليل الآن، أو وقت متسع يحدده هو بعد فراغك من انشغالك.

٦- تكرار العمل الواحد: قد تفعل شيئاً فيقطع استمرارك فيه مكالمة أو زائر أو سرحان، فتعود للعمل من البداية أو تعيد



مرحلة من بدايتها كنت قد أنهيت منها جزءاً، فتكرار العمل لا شك أنه يضيع وقتك.

٧- عدم الواقعية في التخطيط: لو خططت لعملك فوضعت ٥ أو ٦ أيام لعمل يمكن أن ينتهي في يومين أو ثلاثة أيام، ولو خططت لعملك فوضعت يومين أو ثلاثة أيام لعمل لا ينتهي قبل ٥ أو ٦ أيام، فهذه عدم واقعية من شأنها إشاعة الفوضى لوقتك. فكن دقيقاً عند التحديد، ولا تتفائل بإفراط ولا تتشائم بتفريط.

٨- عدم التنظيم: عندما تكون أوراقك مبعثرة غير منظمة، ودائماً ما تبحث عن مفاتيح السيارة وعن هاتفك وعن دليل الهاتف، فكل هذه أمور تضيع وقتك برغم بساطتها، فإنفاقك وقتاً يسيراً لتنظيمها يوفر عليك وقتاً ضائعاً كثيراً. لذا قم بإفراغ كل أدراج مكتبك، ثم أعد ما تحتاج إليه فقط بتبويب سهل الوصول إليه (قد يكون ترتيباً أبجدياً أو رقمياً)، ولا تحتفظ بغير المهم، ولا تترك على مكتبك ما لا ينفعك في إنجاز عملك.

٩- الاجتماعات: كثير من الدراسات أثبتت أن من يكون في منصب قيادي فإن حوالي ٢٨٪ من وقته تلتهمه الاجتماعات.



فإن كنت كذلك فعليك أن تقبل الاجتماع، ولكن إذا انتهت النقاط التي تخصّك فيمكنك الانصراف، والكل سيعذر لك ذلك؛ لمحافظتك على وقتك، وإن كان حضورك شرفياً فلا تضيع وقتاً كثيراً فيه، كما يمكن أن ترسل مندوباً عنك يخبرك بملخص الاجتماع بعد نهايته.

١٠- المراسلات والبريد الإلكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي: لا شك أنك لو أفنيت عمرك كله فإنه لا يكفي في تصفّح كل صفحات التواصل الاجتماعي أو قراءة كل الرسائل الإلكترونية التي تصلك، فمنها الإعلانات، ومنها الرسائل الهادفة لتدمير الأخلاق، ومنها الرسائل السياسية، وكل هذه لصوص للوقت قاتلة لعمر ك مضيعة لراحة بدنك، فانتبه لها، ولا تنفق من وقتك إلا على الضروري لك الذي يتماشى مع مبادئك، ويوافق خططك، ويساعدك على الوصول إلى هدفك.

١١- المناسبات الاجتماعية والدعوات: قد يُعرض عليك واجب عزاء في فقيد، أو دعوة لحضور فرح، أو دعوة لحضور احتفال ما، فلا تقصّر في واجب عليك، ولكن دعوات الاحتفالات يمكنك قبول ما لا يتعارض مع خططك منها،



وارفض ما يتعارض مع ما خططت له ما دام الوقت لا يسنح لك ولم يتسع لديك المجال، المهم يجب أن تعرف أنه كلما زاد نجاحك وزادت شهرتك فسوف تزيد عليك الدعوات، ويكثر مواجعتك للصوف الوقت، فكن حذرًا ومنتبهًا لما يستهلك وقتك ويضيع عمرك ويعوق وصولك لهدفك في الوقت الذي حددته، وعليك بالطريقة المثلى في النوم وهي النوم مبكرًا والاستيقاظ مبكرًا؛ لأن فرصة الإنتاج في الصباح تكون كبيرة جدًا، حيث يكون العقل الباطن أكثر وعيًا في الصباح الباكر، أما السهر فيرهق الجسم والعقل.

١٢- المواصلات: يمرّ عليك يوميًا ساعات من اليوم في المواصلات؛ سواء أكانت سيارتك، أم مواصلات عامة، أم طائرة وغيرها من وسائل المواصلات، فإن كنت أنت القائد فعليك أن تنتبه ليمر وقتك بسلام حتى تصل دون حوادث، وأن تتجنب الطرق المزدحمة، وأن تتحرك في الوقت الذي لا تعوقك فيه الظواهر الطبيعية، وإن لم تكن قائد المركبة فعليك أن تستغل وقتك في إجراء المكالمات الضرورية، أو قراءة شيء جديد، أو مراجعة شيء مما تحفظ، ولا تجعل وقتك يمر سدى دون فائدة، ولو أن تفكر في كيفية تطوير نفسك وإسعاد من حولك.



والخلاصة أن القيادة مهارة وليست عادة مكتسبة، ومن المؤكد أنه يمكنك تعلّمها وتطبيقها ببراعة، فتكون قائدًا مميزًا، وستتأكد من ذلك لو مارستها بعد تعلّم أسرارها، وكذلك لو قرأت لبعض المؤلفين في هذا المجال مثل الآتية أسماؤهم مرتبة أبجديًا:

١	أرسطو	١٠	داجوبرت ريونز
٢	بيتر دركر	١١	رؤوف شبايك - تراجم
٣	بيتر شيفرد	١٢	فريدريك نيتشه
٤	د. جون هوارد	١٣	كريم الشاذلي
٥	د. هيرودوت	١٤	ماري كوري
٦	د. إبراهيم الفقي	١٥	محمود شعبان
٧	د. بيتر هانسون	١٦	ميشيل أكيم دي مونتاني
٨	د. دينيس واتلي	١٧	نورمان شوارتزكوف
٩	د. محمد فتحي	١٨	واران بلاك







الإبداع الفكري





## يتكون هذا البحث من ثلاثة أقسام:

١- المقدمة: وفيها يتم معرفة الحاجة إلى التفكير الإبداعي.

٢- أدوات التفكير الإبداعي: وفيها نتعرف على سبع أدوات يمكن العمل بها مجتمعة أو منفردة لتحقيق هدف التفكير الإبداعي.

٣- الدروس المفيدة: وفيها نستعرض تسعة دروس تمثل نبزاً أساساً لتحقيق الإبداع.

**ملحوظة:** يستغرق قراءة هذا البحث مدة حوالي ٥٠ دقيقة، ففرغ ذهنك كي تسعد به، وأؤكد لك أنه سيغير كثيراً من طريقة تفكيرك في حل المشكلات، ويحوّلك إلى مبدع في عملك، نافع لشركتك ووطنك. ولم أكتب البحث باللغة الإنجليزية؛ لمحبتتي أن يتقدم العرب - كما كنا في السابق - فوقفتُ على أحدث العلوم الإدارية بحثاً في هذا الموضوع، وطوّرت فيه؛ ليصل إلى هذا المنتج الذي بين يديك في صورته النهائية؛ راجياً أن يسهم في حل المشكلات: التجارية، والصناعية، والخدمية، وحتى الشخصية. وقد ركّزت (على سبيل المثال) على مشكلة شركة للأغذية، وكتبت العبارات التي تخصّها باللون الأحمر، ويمكن قراءة البحث دون الكلمات ذات اللون الأحمر؛ للاستفادة العامة إن لم تكن مهتماً بمشكلة شركة الأغذية.



## أولاً - المقدمة

الإبداع في أبسط معانيه يعني حل المشكلات، ولا يمكن أن تكون مبدعاً إلا إذا استطعت حلّ المشكلات التي تؤثر عليك، أو على عملائك الحاليين، أو على كثير من عملائك في المستقبل.

إن النجاح في بذل الجهد المنسق المطلوب لتعزيز مهارات التفكير الإبداعي يفلق الباب أمام المنافسين، ليقفوا أمامك موقف المتحدي.

إن إيجاد الحلول للمشكلات هو قلب العملية الإبداعية وروحها.

وهنا يلحّ علينا سؤال: كيف نحقق التفكير الإبداعي والابتكاري؟

ولذا تتولد الحاجة إلى التفكير الإبداعي.

العقل هو أعظم هبة للبشر من الخلاق العليم، ولكن أحياناً يتم حشوه بكثير من الحقائق والمعلومات التي تجعله غير قادر على توليد الأفكار الجديدة والمبتكرة.

ولكي تفكر بطريقة إبداعية لا بد أن تكون لديك الرغبة في التخلص من الأفكار والمعلومات التي تعرفها حالياً؛ لإفساح الطريق أمام الأفكار الجديدة التي ستصبح معلومات للغد، وممارسات تجارية مقبولة.



إن الأشخاص الأكثر إبداعاً في المجتمع هم الذين يحلون المشكلات التي تؤثر على أكبر عدد من الناس. والتغلب على المشكلة هو القوة الدافعة للإبداع، فإن لم يكن هناك حل فعلي فيجب ابتكاره، أما إن كان هناك حل فإن دور المبدعين هو اكتشاف طرق تعزيز الحل المستخدم من قبل وتحسين الاستفادة منه.

(فمثال الابتكار) ابتكار حل لمشكلة إنشاء رقم للموظف في برامج الحاسب الآلي في ملف الأبعاد للحسابات، وملف الموردين في البيانات العامة، بمجرد إنشائه في ملف شؤون الموظفين، وبنفس الاسم والرقم، وقد تم ذلك فعلاً في برنامج «بان» لكل الشركات التي عملت بها.

(ومثال التحسين لحل موجود) عمل إنتاج للرواتب مرتين في الشهر؛ المرة الأولى لحساب الرواتب ومراجعتها قبل الصرف قبل نهاية الشهر بخمس أيام، والثانية في آخر أيام الشهر؛ لتدارك مصاريف العائدين من إجازة فقط بين تاريخي إنتاج الرواتب بالمرتين وتسجيلها في الشهر نفسه، وقد تم ذلك فعلاً في برنامج «بان».

ويحدث التغيير في عالم الأعمال باستمرار، وعلى الرغم من وجود من يقاومه، فإن التغيير يستخدم حافزاً لحل المشكلة، ومن ثم ينشط التفكير الإبداعي لديك.



إن التعامل مع المشكلات هو المادة الخام لأي نجاح تحققه مؤسسات الأعمال، وهذا التعامل يستحوذ عليك، كما يمكنك من التعامل مع المشكلات بشروطك.

وكل فرد قادر على التفكير بصورة مبتكرة ومبدعة، ولكي تكون مبدعاً فالمطلوب منك فقط هو الفكرة الجديدة والمبتكرة، وكل فرد لديه قدرة لا نهائية على التوصل إلى أفكار جديدة في كل لحظة من حياته.

### ولا بد من أخذ الأمور الآتية في الحسبان:

- لوجود التقنية أصبح كثير من الناس يعملون بعقولهم والقليل منهم يعمل بالمجهود البدني.
- في السابق كانت المعرفة والحصول عليها هي القوة، ولكن الآن يوفر عصر المعلومات المعرفة مجاناً، لذا أصبحت القوة الآن في الشركات، التي تستخدم هذه المعرفة بسرعة في حل مشكلاتها ومشكلات عملائها.
- أصبح التفكير الإبداعي هو الطريق الوحيد لتحسين الأحوال، ولكنه سيف ذو حدين؛ فعليك أن تفكر بصورة مبدعة للتقدم للأمام، ولكن إذا أخطأت فسيظهر خطؤك واضحاً وبسرعة!



- يعد الإبداع - إلى حد كبير - عملية ذات قوانين، ولها مجموعة من المهارات، وأصحاب الإنجازات يفكرون بصورة مبدعة في جميع الأوقات؛ لأن هناك دائماً فرصة لتحسين العمليات القائمة.
- الوصول إلى الأفكار القيّمة لا يتم بطريقة التفكير العقلاني الشديد التنظيم، بل على العكس نصل إليها بطريقة التفكير العشوائي غير المنظم، والمتناقض أحياناً، وتتمثل العبقرية في وجود العمليات التي نستخلص بها الأفكار القيمة من بين الكمّ الكبير من الأفكار المتناقضة والمبعثرة.
- الأفكار العظيمة لها قدر كبير من البقاء حتى بعد موت مَنْ قدّمها أو ساهم في تقديمها (فكرة المصباح الكهربائي).
- يمكن أن تنتشر الأفكار السيئة بسرعة تفوق الأفكار الجيدة، ويمكن أن تستمر أيضاً لسنوات (موضة ملبوسات).
- كل فرد من الناس لديه القدرة على التفكير الإبداعي، ولكن القليل منهم من يفعل ذلك؛ حيث يقضي الكثيرون أوقاتهم في التفكير فيما يعرفونه، ولا يفكرون فيما لا يعرفونه، والأفكار الجديدة تأتي من الشيء المجهول، ومن



الاحتمالات والفرضيات المرتبطة بأي موقف. ولكي تفكر بطريقة مبدعة لا بد أن تكون لديك الإرادة للخروج من المنطقة المريحة الآمنة إلى مناطق أقل وضوحًا وانتظامًا بالنسبة لك، ولذلك لا بد من فهم عملية الإبداع الفكري في الحياة اليومية.

- الأفكار الجديدة هي الدافع نحو النمو في العمل؛ سواء أكانت في مجال خدمة العملاء، أم في التسويق، أم في التنسيق للتحوّل من تحقيق الخسائر إلى تحقيق أرباح أو الوصول إلى نقطة التعادل ثم الأرباح، وفي كثير من المجالات الأخرى نرى الناجحين فيها هم أعضاء فريق عمل.

- إن كان هناك مشكلة لم تحلّ بعد لا بد أن نترك الباب مفتوحًا للحلول، حتى إن بدت لنا غريبة.

- لم يعد التفكير الإبداعي حكرًا على قلة مختارة من الناس، أو شيئًا تقوم به الشركات في اجتماعات التخطيط السنوية، أو جلسات البحث عن أفكار مبتكرة، بل هو شيء يقوم به باستمرار ذوو الأداء المرتفع في كبريات الشركات؛ لأن هناك دائمًا فرصة للتحسين والتطوير، وهو ما يضمن البقاء في المقدمة.



## ثانياً - أدوات التفكير الإبداعي

### الأداة الأولى: اطرح سؤالاً أفضل

عند طرحك سؤالاً أفضل تكون قد بدأت العملية الإبداعية من مكان أفضل من أي شخص آخر؛ فالأسئلة الجيدة تثير حب الاستطلاع والفضول، وتؤدي إلى اتساع الأفق والخيال لدرجة أكبر؛ للتحرك إلى الأمام نحو إيجاد طرق جديدة لتناول مشكلات تناولها آخرون لسنوات سابقة.

- هل مرتبات وحوافز العمال والسائقين المسؤولين عن تحميل وتنزيل ونقل الدجاج من المزارع إلى المسلخ مرتبطة بنسبة الدجاج السليم ونسبة الدجاج النافق؟

- هل هناك أكثر من طريق يمكن أن يسلكه السائق في أثناء نقل الدجاج؟

إن كان الجواب بنعم، فما هو الطريق الآمن لوصول أكبر عدد سليم؟ فربما يمر طريق به مطبات أكثر، أو به تلوث هواء يؤثر على حياة الدجاج.



وبافتراض عدم علمنا أي شيء عن كيفية تعامل السابقين مع المشكلة ذاتها، فلنجعل أسئلتنا الآن أكثر منطقية وتعتمد على الإحساس العام.

- هل يصاحب السائق في أثناء النقل أحد من المشهود لهم بالأمانة؛ ليتابع التزام السائق بتعليمات الإدارة، ويمنع التصرفات المنافية للأمانة؟

ويمكنك افتراض بعض الفرضيات غير الحقيقية حالياً، وتصور كيف يكون الحال لو كانت حقيقية، ثم حاول أن ترى هل أدّت هذه المحفزات الفكرية إلى أفكار واتجاهات مثيرة أم لا.

- هل متاح في السوق مطاعم لشاورما دجاج الشركة؟

والآن تأتيني فكرة عمل مطاعم متخصصة لشاورما دجاج الشركة، وفكرة استحداث خط إنتاج جديد للشاورما مما يزيد من فرصة الربحية؛ نظراً لاقتناع كل المستهلكين بالرياض والمملكة عموماً بأن دجاج الشركة هو أفضل دجاج، وهذا يعدّ قيمة اقتصادية مضافة للمجتمع؛ لتوفير فرص عمل أكثر، وتحقيق ربح للملاك.

كما يمكن تشجيع الفكر الجديد المبتكر بأن تسأل: ما هو الشيء غير المعتاد الذي لم نتوقع وجوده في تصميم المنتج الحالي؟ وإن كان هذا الشيء موجوداً فكيف يمكن أن نطوّره؛ ليختلف عما هو عليه الآن؟



- هل يوجد دجاج مسحّب؟ الموجود دجاج قطع ولا يوجد دجاج مسحّب، فلنطوّر دجاج القطع إلى صنف جديد هو الدجاج المسحّب الذي يُستخدم للشّي، بعد تتبيله، ويتم شواؤه في وقت أقل من المعتاد.

كلما كانت خصائص التصميم جديدة ومبتكرة زادت فرصة تصوّر منتجات جديدة لم يتطرق إليها ذهن فرد، وهذا يبدع أفكارًا جديدة ومبتكرة.

فكرة أن يكون مع سيارات النقل متابع للسائق.

فكرة استحداث خط إنتاج جديد.

فكرة استحداث صنف جديد.

### الأداة الثانية: اطرح أسئلة قبل المعتاد

في الغالب ينتظر الإنسان للحظة الأخيرة لعمل شيء ما، ولكن هذا السلوك في مجال الإبداع يضيّع عليك فرصًا عديدة لإيجاد طرق أكثر إبداعًا لعمل شيء ما.

والفكرة أن تسأل أسئلة تجعلك تفكر قبل الآخرين، وعندما تسأل سؤالًا مبكرًا تعطي نفسك الوقت الكافي للتفكير في أمور تزيد من فرص التوصل لشيء جديد.

وتحوي هذه الأداة نظامًا جيدًا لإدارة الوقت؛ لأنك أعطيت نفسك فرصة أفضل للتفكير بصورة أفضل، وتجسيد الفكرة المبتكرة.

حاول صياغة أسئلة قبل الحاجة إلى الحل بأسبوع، وبهذا تتيح لعقلك آلاف الفرص ليبتكر أفكارًا مبدعة.

حتى إن كنت تستعد لبدء العمل في مشروع، ففكر ولو قليلاً في المشكلة الرئيسية للمشروع قبل البدء؛ لأن هذا التفكير سيدفع إلى وعيك الباطن، ويقوده للحظة مثيرة عندما يقفز بالحل المبدع إلى عقلك.

ولكي تقوم بذلك بصورة جيدة عليك بالآتي:

عندما يتم تكليفك بمهمة خصص ولو ٢٠ دقيقة تفكر في المهمة بأسرع ما يمكن.

اقض كل يوم ولو خمس دقائق للتفكير في المهمة ومشكلتها.

قبل الموعد الأخير بأسبوع اجلس وفكر لمدة ٢٠ دقيقة بعمق في المشكلة ككل.



اكتب كل الأفكار التي ترد إلى ذهنك ولا تتركها فقط للذاكرة؛ فقد تنسيك مشاغل الحياة هذه الأفكار أو بعضها. ولك أن تعرف أن الحل يأتي لعقلك في أقل من ثانية، ولذلك يترك الناس التفكير في الحل حتى آخر دقيقة ممكنة.

فاليوم فيه ٨٦٤٠٠ ثانية، وإن أعطيت نفسك فرصة للتفكير في الحل قبل الوقت المعتاد بيوم فسيكون أمامك ٨٦٤٠٠ فرصة للتفكير في حل أفضل.

والأسبوع فيه ٦٠٤٨٠٠ ثانية، فإذا أعطيت نفسك فرصة للتفكير في الحل قبل الوقت المعتاد بأسبوع فسيكون أمامك أكثر من نصف مليون فرصة للتوصل لفكرة جديدة.

والعقل الباطن يعالج المعلومات أسرع من العقل الظاهر، لذا يمكنك أن تستغل وقت النوم أيضاً للتوصل إلى أفكار جديدة ومبتكرة.

وهذه الحقيقة صارت قاعدة خاصة لدى المبرمجين؛ فعندما تستعصي على أحدهم مشكلة يذهب إلى النوم، وبمجرد أن يستيقظ يكون قد فكر في المشكلة وقت نومه، فينطق لسانه بالحل بعد أن يستيقظ من النوم، ويسارع إلى تطبيقه فينجح برنامجه.

لماذا نتائج الأعمال في الأغذية خسائر؟

هل تحقيق ربح غير مرضٍ لحجم الاستثمار يعني عدم وجود خسائر؟

هل تم احتساب أرباح الفرصة البديلة؟

هل المسؤول عن الوضع الحالي بنود التكلفة؟ أم بنود المصاريف؟ أم الأمانة؟ أم ظواهر طبيعية للمكان؟ أم كل/بعض ما سبق؟

هل يمكن تقسيم العمل إلى مراحل يتم حساب نتائج كل مرحلة على حدة؟

هل النظام المطبق يعطي إمكانية العمل على مراحل ويعطي التقارير المطلوبة لمعرفة أين توجد المشكلة؟ أم يمكن تطوير النظام للحصول على المعلومات والبيانات التي هي أساس اتخاذ القرار؟

**الأداة الثالثة: فكر بسرعة ١٦٠ كم/ساعة**

التفكير بسرعة ١٦٠ كيلومتر بالساعة يعني أنك تحاول الوصول إلى أكبر عدد من الأفكار في مدة وجيزة. فمثلاً قد تصل



إلى أكثر من ٣ أفكار في الدقيقة، والتركيز هنا على الكم لا الكيف، فالسرعة تعطيك قوة دافعة للتفكير، وتقضي على الخوف، وتجعل الفشل أقل ألمًا، وبظهور كثير من الأفكار بسرعة سوف تمرّ على رقابة داخلية بذهنك قبل الإعلان عنها.

والعامل المهم لاستخدام هذه الأداة بنجاح هو أن نستخدمها بشكل مبسط، فلا نجعله أكثر تعقيدًا من الحقيقة؛ فالتفكير بسرعة ١٦٠ كم/ساعة يعني توليد أفكار عديدة بأسرع ما يمكن، نستطيع أن نصطفي منها الأفكار الجوهرية.

أنت غير ملزم بتطبيق أي فكرة توصلت إليها، فما زالت هذه الأفكار في المرحلة النظرية، وحيث إنك تفكر دون ضغط فغير محتمل أن تخبئ أفكارك الخيالية، حيث تتواجد الأفكار المبدعة. الأفكار السيئة تعمل كمحفز للتوصل إلى الأفكار الأفضل، وكلما زادت أفضلية الأفكار زادت الفائدة.

تذكر أنه لو كان لديك ١٠٠ فكرة منها ٩٩ عديمة الفائدة، قد تكون الفكرة الباقية بداية لقصة نجاح عظيمة.

إن الخوف من إهدار الجهود والخوف من الفشل أو الظهور كبلهاء يعمل ضد قدرتنا على الإبداع، ولكن من المؤكد أنه كلما زاد الفشل تحسّنت فرصتك في التوصل إلى شيء مفيد وجيد.



ولتطبيق ذلك:

يمكنك عرض المشكلة على الأشخاص العاملين ثم قسمهم إلى فرق، بحيث يتكون كل فريق من ثلاثة إلى خمسة أشخاص، ثم قدّم جائزة للفريق الذي يقدم أكثر الأفكار، بصرف النظر هل هي أفكار جيدة أم سيئة؟ ثم نجعل كل فريق ينتقي أفضل فكرتين أو ثلاث تعرض على المجموعة.

اعرض جميع الأفكار المنتقاة، وانتق منها الأفكار التي تتناسب مع شركتك ومجتمعك للتنفيذ.

تذكر دائماً أن أفضل الأفلام يتم قص أجزاء منها، لتتناسب مع المجتمع المعروضة فيه، وكذلك الأسطوانات الفنية.

أكثر اللاعبين الرياضيين نجاحاً غالباً ما تحدث لهم حالات فشل وحالات نجاح أكثر من اللاعب العادي، وهم مستعدون دائماً للمخاطرة، ولذلك فإن حالات الفشل تدفعهم دائماً إلى النجاح.

ضع سلة مهملات بجوار كل فريق، لتبين لهم أنه من الطبيعي والمقبول تماماً التخلص من الأفكار التي لم تنجح.

عمل اجتماع يحضره موظفو الأغذية، ويتم تقسيمهم إلى مجموعات من خمسة أفراد، ويُعطى لكل مجموعة رقم غير متكرر،



ثم نطرح عليهم السؤال الآتي: ما هي الأفكار التي تعمل على زيادة الأرباح، وتلاشي الخسائر في كل مرحلة إنتاجية وفي كل قطاعات الأغذية بما فيها قطاعات: التسويق والمالية والمشتريات والنقل؟

نوزع على كل مجموعة خمسين ورقة (بحجم A4 مقسومة على ٤ أجزاء)؛ لكتابة الأفكار، وتكون من نسختين عليها رقم المجموعة.

تجمع نسخة من أفكار كل مجموعة، وتعدّ وتوزّع جائزة على المجموعة الأكثر أفكارًا.

نطلب من كل مجموعة أن تنتقي فكرتين أو ثلاثاً من أفكارها من النسخة الباقية معها.

تعرض الأفكار المنتقاة على الإدارة؛ لنتقي منها الأفكار الجيدة، وتعمل على تنفيذها.

تراقب الإدارة الأداء ونتائج الأعمال بصفة شهرية، وتعاود مثل هذا الاجتماع مرة كل شهر بعد عرض النتائج.

يمكن تغيير سؤال بداية الاجتماع حسب تغير أوضاع الشركة والمجتمع.

## الأداة الرابعة: فكر بزاوية قدرها ١٨٠ درجة

تستخدم هذه الأداة في المشكلات التي تم اتخاذ حلول مسبقة لها ولم تُجَد، أو أن جدواها غير مُرضية لأهداف الإدارة، وتمكّنك هذه الأداة من التفكير في اتجاه معاكس لما فكر فيه السابقون، أو لما فكرت أنت فيه سابقًا.

إن التفكير في الاتجاه المعاكس يمكّنك من الوصول إلى مكان جديد، قد تختبئ فيه بعض الأفكار الجديدة.

ربما يكون ما حدث سابقًا قد حقق نجاحًا جوهريًا في السوق فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات، ومن ثم فإننا نعد ما حدث سابقًا هو أفضل طريقة، ولكن أداة التفكير بزاوية ١٨٠ درجة تجعلك تتغلب على تلك القيود الفكرية العقلية الداخلية، وتفكر بطريقة حرة خارجة عن قيد التقليد والسير في الركب المتواتر.

إن التحرر من قيد التفكير السابق والسير في طريق معاكس قد يحقق نتائج مشجعة أو غير مشجعة في البداية، وإن كنت محظوظًا فقد يكون النجاح باهرًا جدًا.



ولاستخدام هذه الأداة:

حدّد التحدي أو الفرصة التي تواجهها.

حدّد كيف فكر معظم الناس في هذا الموقف.

اكتب عكس المتّبع / التقليدي في هذا الموقف.

فكّر في المنتج أو الخدمة كيف تكون إذا طبقت تلك السمات العكسية.

ذكّر نفسك أن هناك منتجات عظيمة كانت تعد فاشلة في بدايتها، ثم سارت الآن عظيمة جدًا.

ومثال ذلك فكرة إنتاج أول سيارة وسيرها في الشوارع كانت الناس تضربها بالعصي وتعدّها منتجًا فاشلاً، والآن أصبحت منتجًا عظيمًا لا تستغني عنه المدنية الحديثة.

وكذلك فكرة استخدام مضادات الرشح والأنفلونزا كانت تسبب النوم واعتبرت فاشلة، لكنها فيما بعد حققت نجاحًا كبيرًا خصوصًا مع الأطفال وفي حالات كثيرة كان النوم ضروريًا لها.

وبالتفكير بزاوية ١٨٠ درجة في مشكلة توصيل الدجاج للمحلات فإننا نرسل سيارات الشركة للمحلات، وذلك يكلفنا

إهلاك سيارة ومحروقات وصيانة وراتب سائق، فضلاً عن وجود بعض المرتجعات في آخر الدوام. ولو فكّرنا بطريقة عكسية، وهي أن يتم إعلام أصحاب المحلات أننا سنخصم لهم من ثمن الدجاج مبلغاً، نحدده نحن من واقع إجمالي تكلفة النقل، مقسوماً على عدد الدجاج المنقول، وهذه حاسبة داخلية في الشركة لا نعلنها، ولكن فقط نعلن قيمة السعر للبيع من موقع المسلخ نفسه، مع الأخذ في الحسبان قُرب أو بُعد المكان من المسلخ؛ فسعر البيع للمحالّ داخل الرياض يختلف عن سعر البيع للمحالّ خارج الرياض، وهكذا.

وبالتفكير بزاوية ١٨٠ درجة في مشكلة نقل الدجاج من المزارع إلى المسلخ ظهر عرض فكرة نقل المسلخ إلى مزارع الدجاج؛ كأن نصمم مسلخاً متحركاً مثل الوحدات السكنية المتحركة.

وتزداد الأفكار والأفكار المضادة لمن يعيش في الواقع العملي لمراحل الإنتاج والتوزيع، حيث يتّسع أفق التفكير والابتكار لأفكار جديدة، قد يكون لها الأثر الكبير لتحسين نتائج الأعمال وتطويرها.



## الأداة الخامسة: التفكير الشمولي

في معظم الحالات هناك مجال معروف للتفكير، فأنت لك قالب محدد تفكر من خلاله، فلو خرجت من هذا القالب وفكرت من مجال خارج مجالك قد تأتي لك أفكار جديدة لم تكن تتوقعها، وهنا أداة التفكير الشمولي تعني ضمّ المجال المعروف لديك للمجال غير المعروف لديك، ثم تفكر من خلالهما معاً للوصول إلى أفكار جديدة ومبدعة.

ولنضرب على ذلك مثلاً يوضح أداة التفكير الشمولي. فمثلاً فكرة التعبئة من محاجر الزلط والرمل مجال التفكير فيها هو المجال الصناعي البحت؛ حيث يتم في المحاجر التحميل والتنزيل، حسب نوع الزلط أو الرمل المطلوب وهكذا، وبالتوجه للمجال المصرفي لدى البنوك وضمه للمجال الصناعي للمحاجر تأتي فكرة ماكينة الصراف الآلي، التي تصرف من مكان واحد فئات مختلفة من النقود مقدارها كما هو محدد لها، وبتطبيق ذلك على محاجر الزلط تم عمل مخرج واحد ببوابة واحدة فوق ميزان أرضي تقف عليه السيارة، ويتم تحميلها بالنوع المطلوب بالسماح لبوابته بالفتح والتنزيل، كما هو محدد لها من قراءة عداد الميزان الأرضي.



ومجال صناعة الدجاج يعتمد على الدجاج الوارد للمسلخ، ليتم الذبح والتنظيف والتعبئة والتغليف وبضم مجال الطقس والمناخ يمكن تحديد أى وزن للدجاج يجب تقديمه للمسلخ، لتأثره بعوامل الطقس من حر وبرد لا تتحمله كل أوزان الدجاج، ونستفيد هنا من تلاشي كمية النافق من الدجاج أو على الأقل تقل بنسبة كبيرة

### الأداة السادسة: التعاون مع العباقرة

العباقرة هم أشخاص يتمتعون بمهارة عميقة متخصصة في مجالاتهم الخاصة، وهذه الأداة تعني أنك تستشير خبيراً وتأخذ رأيه فيما تقوم به؛ لأن استشارتك لخبير وعبقري في نفس المجال الذي تقوم به، قد يفرز ذلك بعض الطرق الجديدة المبتكرة، لإيجاد حلول للمشكلات.

وحيث إن ما تقوم به هو تجربة فكرية فيمكن أن تتشاور بحرية تامة مع عبقري.

ويقول إسحاق نيوتن: إذا كان لي رؤية عظيمة فذلك لأنني أقف فوق أكتاف العمالقة، يشير هنا إلى أنه كان ينظر إلى أي مدى وصلوا إليه، ثم يكمل هو بعدهم، فيكون قد ضم خبرتهم لنفسه، وزاد عليها بتصوره وتطويره.



وكما نعرف أنه لا خاب من استشار، ولا ندم من استخار، فإن من شاور الناس شاركهم عقولهم، فبعد المشورة تجد الكثير من الأفكار المبدعة التي تنبعث من المشورة والنصيحة المعطاة.

إن التعاون مع خبراء وعباقر في مراحل صناعة الدجاج من بياضات وفقاسات وتربية وسلخ وتعبئة وتغليف وتسويق ومبيعات يجعلنا نحسن ونطور الأداء، ونتحكم في عناصر التكاليف والإيرادات، التي تحدد في النهاية نتائج الأعمال.

### الأداة السابعة: توحيد المفهوم

وهي أداة البحث عن فكرة واحدة.

فعندما نواجه إحدى المشكلات غالباً ما ينتهي بنا الحال إلى الجلوس شبه عاجزين عن حلها. ولتجاوز هذه العقبة لا بد أن نتوصل لمفهوم جديد؛ وهو أن نقسم المشكلة إلى أجزاء صغيرة، ثم نحل كل جزء على حدة، وعند الانتهاء من حل كل الأجزاء نكون قد حللنا المشكلة التي عجزنا عن حلها دون تقسيم.

وتتجح هذه الأداة لأنها تجعلك تتحرك إلى الأمام، حتى وإن كانت الحركة بطيئة، ولكن بها نتجنب العجز عن حل المشكلات.

لأنك بتقسيم المشكلة إلى أجزاء تكون قد اتضحت لك تمامًا، بدلاً من الغموض الذي أدى إلى العجز عن حلها، وبالوضوح تتولد الأفكار التي تشكل في النهاية الحل النهائي للمشكلة.

هذه الأداة هي جلسة تفكير من جانب شخص واحد، وتساعد في تقديم حلول إبداعية بواسطة:

السماح بالتقدم تجاه الحل، وإن كان التقدم بطيئاً إلا أنه سيكتمل.

السماح بتركيز طاقتك أكثر على الموضوع الذي بين يديك. تحديد ماهية المشكلة الحقيقية، وليس ما تعتقد أنت أنها هي المشكلة التي تواجهك.

السماح لنفسك بعمل شيء بناءً، بدلاً من الجلوس محبطاً تجاه المشكلة التي تواجهك؛ فستعثر على أفكار جديدة عندما تتحرك إلى الأمام، حتى لو كانت الحركة بطيئة.

نقل التحدي بدلاً من كونه مسؤولية شخص ما؛ حتى يستقر بثبات في المكان المحدد له وهو عاتقك.



## كيف ننفذ ذلك عملياً؟

١- قم بكتابة المشكلة في جملة من ٨-١٢ كلمة في أعلى الورقة.

٢- قم بكتابة جملة ثانية بها كلمة واحدة أو عبارة رئيسية من الجملة السابقة.

٣- قم بإعادة صياغة المشكلة في السطور اللاحقة بالطريقة نفسها بأن يكون كل سطر به كلمة واحدة أو عبارة رئيسية من الجملة السابقة.

٤- استمر على هذا المنوال حتى تتقدم إلى الأمام، وتصل إلى طريقة ملموسة تحقق التقدم.

عند التطبيق العملي غالباً ما يجد الباحث أن المشكلة الحقيقية التي تواجهه تختلف تماماً عن المشكلة التي كانت في مخيلته من البداية، وقد يسعده الحظ بأن يكون الحل سهلاً جداً لدرجة القول: إنه ليست هناك مشكلة بالمرّة.

ونعطي مثلاً:

مشكلة حدوث مشاجرات متكررة بين العمال داخل المصنع، ومن ثم توقف الإنتاج مرات كثيرة، وعدم الوفاء بمواعيد التسليم للعملاء، وتوقيع غرامات مالية على الشركة.



وقد وقف صاحب العمل أمام المشكلة المتكررة محبطاً لا يجد حلاً لإيقاف هذه المشكلات، فقرر زيادة رواتب العمال؛ ظناً منه أن هذا هو حل المشكلة، ولكن الواقع أثبت تكرار المشكلات على الوتيرة نفسها.

وبالبحث عن أسباب المشاجرات المتكررة وجدها خلافات مختلفة بين العمال على أمور في الحياة العادية يمكن تلافيها لدى غيرهم من الناس، ولكنه لاحظ وجود جملة (أعصاب تعبانية) متكررة في كل المشكلات، فبدأ يغيّر من أسئلته عن سبب الشجار إلى أسئلة ليعرف سبب تعب الأعصاب، فوجد أن غالبية العمال مسلمين تعوّدوا على الصلاة في وقتها، ولا يوجد مسجد قريب، ويمرّ عليهم الظهر والعصر دون إتاحة وقت للصلاة أو مكان لها، وهذا هو سبب تعب أعصابهم وعدم تحملهم تصرفات زملائهم، فقرر صاحب العمل بناء مسجد بجانب المصنع، وأسس دورات مياه بها أماكن للوضوء، فتغيرت الأحوال، وهدأت الأعصاب، وامتنتع المشكلات.

فكانت المشكلة الحقيقية هي عدم وجود مسجد، وحلّها سهل جداً، ولا توجد مشكلة رواتب كما كان يظن في البداية.

مشكلة وجود خسائر في نتائج الأعمال.



نتائج الأعمال هي مقابلة عناصر التكاليف والمصروفات مع عناصر الإيرادات.

عناصر التكاليف تشمل تكلفة الأعلاف وتكلفة التربية وتكلفة النقل.

هل تتناسب تكلفة الأعلاف مع كمية الإنتاج بنسب مقبولة بمقارنتها مع النسب نفسها لمزارع ليست ملكاً للشركة وليست مؤجرة لها؟ أم أن هناك اختلافاً يستدعي البحث لمعرفة السبب للتكاليف أو المصروفات ومعالجته؟

هل تعبّر المصروفات المسجلة عن مصروف حقيقي ضروري، أم أن الفواتير المقدمة لإثبات المصروف مبالغ فيها، أو غير حقيقية بالمرة، أو نتيجة تصرف وتعامل غير مقبول؟

هل تعامل العمال مع الدجاج في أثناء النقل يتّسم بالرحمة بالحيوان، أم تعامل به القسوة التي تصل حدّ القتل وزيادة النافق من الدجاج، الذي سببه طبيعة العمالة الحالية؟

هل يمكن استبدال العمالة الرجالية التي تعمل على تقديم الدجاج بعمالة نسائية في حال إثبات عدم الرحمة بالدجاج من قبل الرجال؟ وهل ستكون المرتبات على الوتيرة نفسها أم سيحدث وفر/ زيادة في المرتبات نتيجة الاستبدال؟



هل هناك أولوية يتم متابعتها في تقديم الدجاج للمسلخ، بناء على عوامل الطقس والمناخ أو سلوك طريق محدد؛ بقصد تقليل النافق من الدجاج قدر الإمكان؟

هل هناك أكثر من طريق يمكن أن يسلكه السائق في أثناء نقل الدجاج إلى المسلخ؟

مع ملاحظة أنه يمكن تحليل جمل متعاقبة عندما نختار من السطر الثالث جملة تكلفة التربية أو جملة تكلفة النقل بالسطر نفسه، فتتوالى سطور أكثر بتحليلها نتقدم إلى الأمام، ونوجد بعض الأفكار التي بتطبيقها تكون إبداعاً وحلاً للمشكلة الأصلية.

### ملاحظات عامة على أدوات التفكير

- ١- كلما استخدمت أداة من الأدوات زادت لمعاناً وحدة، وصارت أحسن حالاً عند استخدامها في المستقبل، وبكل تأكيد فإن عدم استخدامها لمدة كبيرة من الزمن سيجعلها تصدأ وتبلى.
- ٢- تكرار الاستخدام للأدوات سيجعل لك عادات جديدة في التفكير لمواجهة المشكلات بالحلول، وستشعر بالارتباك عند استخدامها أول مرة، ولكن تشبث بها؛ لتكون عاداتك الدائمة في طريقة التفكير.



٣- كن راغبًا دائمًا في تعلّم أي أداة من أدوات التفكير، وهذه الأدوات هي أحدث ما توصل إليه علم الإدارة الحديث، وكن واثقًا من أنك ستشعر بغرابة استخدام هذه الأدوات في البداية، وهذا أمر طبيعي جدًّا، فاستمر في معرفة كل أداة، وستشعر بالارتياح تدريجيًّا مع كل أداة.

٤- إذا لم تنجح معك أداة جرّب أداة أخرى، ولا تتشبث بأداة واحدة عندما لا تبدو عملية معك؛ فجميع أدوات التفكير الإبداعي قابلة للتبديل، وقد تكون إحدى الأدوات مناسبة للاستخدام في وقت، لكنها غير مناسبة في وقت آخر، بل هناك أداة أخرى أكثر منها ملاءمة، فاستخدم الأداة التي تتناسب مع وقتك وظروفك، ولتكن لديك الرغبة دائمًا في تجربة جميع الأدوات، وبالقسط ستتولد عندك الخبرة في تحديد الأداة التي تستخدمها في هذا الموقف أو في ذاك.

٥- عقلك هو أقوى أداة امتلكتها في أي يوم، فدربّه واستخدمه من أجل التقدم في عملك وزيادة إمكانيات شركتك.

## ثالثاً- الدروس الرئيسة لاستخدام هذه الأدوات

الدرس الأول: كيف تكون أكثر إبداعاً؟

لكي تكون أكثر إبداعاً:

استمع جيداً وعن عمد لما يحاول الآخرون أن يقولوه لك؛ فقد يكون شرارة تلهمك فكرة عظيمة.

لاحظ العالم من حولك، وحاول تصوّر كيف تسير الأمور في عالمها الطبيعي، ومن هنا تتولد لديك أفكار تعدّ أسساً للتغير المبدع في العالم من حولك.

دوّن الأفكار التي تصل إليها حتى تثقلها وتحسنها فيما بعد وأيضاً قد تكون أساساً لأفكار جديدة.

لا تجعل الأفكار القديمة لمعالجة المشكلة تبتهت على فكرك في المعالجة، ولكن حرّر عقلك، وفكّر في الموضوع من أوله باتباع الطرق السليمة في التفكير بالأسلوب الصحيح لمعالجة المشكلة.



## الدرس الثاني: حاول أن تصبح عبقرياً بالممارسة ولو بالصدفة

لا بد أن يكون عقلك متفتحاً، وحاول أن ترى هل ما زالت هنا أو هناك فكرة مفيدة؛ فالأفكار الجديدة يمكن أن تأتي كجزء من عمل متعمد أو نتيجة لخطأ ما فتظهر أفكار بصورة عفوية يمكن اقتناصها.

وإن لم تسر الأمور كما كان خطّطت لها فلا تتسرع بإهمالها؛ فقد تنتهي إلى نتيجة أفضل مما كان مخططاً لها في البداية.

## الدرس الثالث: توقف عن محاولة معرفة الهدف النهائي

- غالباً ما يكون للأفكار الجديدة هدف ولكننا لا ندرك الهدف النهائي إلا بعد التطبيق. فقد تكون فكرتك جيدة حتى لو اعترض عليها من حولك، فقد تكون في مكان لا يقدر هذه الفكرة، ومن ثم عليك التحرك إلى مكان آخر يساعدك على تنفيذ الفكرة وتحقيقها. وإليك بعض الأمثلة:

- عندما ابتكر إلياس هاو ماكينة الخياطة عام ١٨٤٦ لم يدعمه أحد في بلده، فسافر إلى الخارج لجمع مبلغ تمويل لتصنيع ماكينة الخياطة التي انتشرت بعد ذلك في العالم كله.



- لمدة خمس سنوات متلاحقة ظل أحد الصحفيين بجريدة وول ستريت جورنال يطالب بإصدار نشرة منتظمة خاصة بالصناعة فلم يجبه أحد، وعندما طبقت فكرته عادت بملايين الدولارات ربحاً للجريدة، حيث انتشرت ووجدت استحساناً كبيراً، وظلت الفكرة تضيف الملايين بصفة منتظمة إلى الأرباح المتزايدة.

- ظلت فكرة ترك الدفاتر المحاسبية والعمل على برامج الحسابات بأجهزة الحاسب لا تلاقي استحساناً من أصحاب الشركات والمراجعين وحتى المحاسبين أنفسهم لمدة عشر سنوات تقريباً، لكنها الآن أصبحت هي الفكرة السائدة لدى معظم الشركات.

- تظل فكرة عمل مسلخ الدجاج المتنقل بين الأخذ والرد، ولا نعلم الفائدة التي تعود منها، فربما كانت بالملايين عندما يتم التوصل إلى أن النافق من الدجاج وصل إلى عدد يكاد لا يذكر، وعندما يزيد الإنتاج تقل التكلفة غير المباشرة، وتنافس الأسعار بالسوق، وقد تكون النتيجة في النهاية هي وجود دجاج في المملكة سوى دجاج الشركة.



### الدرس الرابع: إجادة تعريف المدى المقبول

لدى معظم الشركات مدى مقبول يمكن قبول الأفكار خلاله، بينما أي أفكار خارج هذا المدى لا تعد مقبولة، فعليك إجادة تحديد هذا المدى لتكون أفكارك المعلنة في نطاقه.

فلا تحاول كسر القواعد عندما تفكر بطريقة إبداعية، ولكن اكسر أداة القياس التي تجعل الأفكار مقبولة، ولا تتجاهل الاحتمالات التي تكمن وراء الأفكار الحقيقية، ولك أن تفعل كل شيء في حدود الاحتمالات المقبولة، وسيكون لديك الكثير مما يمكنك الاختيار منه.

### الدرس الخامس: كن مستعداً للترويج لأفكارك بصورة مبتكرة

الخطوة الأولى لجني ثمرة الفكر الإبداعي هي ولادة الفكرة المبتكرة، والخطوة الثانية هي احتضان الناس لهذه الفكرة والعمل بها. ولكي تباع للآخرين أفضل أفكارك وأكثرها إبداعاً عليك بالآتي:

- تأكد من أن الفكرة التي تبيعها هي أفضل أفكارك وليس في جعبتك فكرة أفضل منها.

- استعدّ لتقبّل النقد لفكرتك، ولا تعدّه نقدًا شخصيًا ولا تتأذى منه.
- حدّد بوضوح الأهداف التي تريد تحقيقها، وسجّل مسبقًا الأدوار التي يؤديها كل شخص في مخيلتك.
- تذكر أن الذي تحبه لا يهم عند تقييم الفكرة، والذي يهم هو هل ستحقق الفكرة ربحًا أم لا؟
- تذكر أن الناس لا يتوقعون أن تكون لديك جميع الإجابات، ولكنهم يتوقعون أنك تعرف كيف يحصلون عليها إذا لزم الأمر.
- استعد للنجاح وليس للفشل، وكرّر التفكير دائمًا؛ لتستعد لتقديم فكرتك بدقة.
- إذا تقدمت بفكرة إلى شركة فاقرأ تقريرها السنوي، واعرف المحيطين بك والعوامل المؤثرة فيهم، وليكن تفكيرك متوافقًا مع الاتجاه الذي حدّده رئيسهم.
- ليكن هناك الفكاهة بعرضك الفكرة ليستمتع المستمع بعرضك الفكرة.



- إن كان ممكناً قدّم الاختيارات التي يمكن أن يختاروا منها، وبرهن على أن فكرتك هي أفضل ما لديك وليس كل ما لديك من أفكار.
- اعرض الفكرة على بعض الأشخاص مبكراً بقدر الإمكان، وبذلك يمكن إدخال بعض مقترحاتهم في الفكرة، وهذا يضمن لك تشجيعهم للفكرة.
- تذكر أن المقياس الحقيقي لأي فكرة في النهاية هو مدى تنفيذها بصورة جيدة وليس مدى تقديمها بصورة جيدة.
- امنح الناس بعض الوقت للتفكير في فكرتك الجديدة، ولا تضغط عليهم؛ فمحتمل أن يرفضوا، ولا تجبرهم على اتخاذ قرار بصورة مباشرة.
- ضع فكرتك في المجال المقبول لدى المشتريين؛ فهذه هي البقعة التي تزيد نجاحك لأقصى درجة.

### الدرس السادس: شجع المفكرين المبدعين في شركتك

ينقسم الموظفون عادة إلى أربع فئات:

- ١- العمال، وهم الأنسب للعمل الجسماني.

٢- المهنيون، وهم يحبون فعل الأشياء ولكنهم غالباً لا يهتمون بنتائج جهودهم

٣- العقلانيون، وهم يفضلون التفكير في أشياء معروفة على البدء في عملها

٤- الحالمون، وهم يحبون قضاء وقتهم في اكتشاف المجهول والتفكير في تحسين الأداء.

وسيزيد كمّ الإبداع داخل الشركة كلما زادت فرص الحالمين في تحقيق ما يقومون بعمله من تحسين للأداء. فشجّع الحالمين بشركتك على ما يلي:

- أن يكونوا فضوليين في معرفة كل شيء تقوم به الشركة.

- تحدي الوضع الراهن.

- تحديث معرفتهم باستمرار حول الآراء ووجهات النظر حول التحديات التي تواجهك.

- التفكير بنشاط أكثر في الأعمال الطويلة المدى المطلوبة لضمان النجاح في المستقبل.



إن محاولة تشجيع الفكر الإبداعي لموظفيك يمكن أن تتغلغل فيهم، وتترك لهم الأثر الذي يؤدي إلى تحسين الأداء وتطويره.

### الدرس السابع: تعلم كيف تدير جلسات الإبداع الجماعية

لا بد أن تدرب نفسك أولاً على التفكير بصورة إبداعية، ثم عليك الحصول على مجموعة من الأشخاص تقودهم وتشجعهم على التفكير الإبداعي. ولإدارة جلسة جماعية للتفكير الإبداعي عليك بالآتي:

- لا بد من وجود الوقت الكافي للبحث عما وراء الإجابات العفوية والوصول إلى التفاصيل الدقيقة.

- إشراك عدد كبير ٢٠-٣٠ أو أكثر يجعل الأفكار أكثر تدفقاً.

- قسّم المجموعة إلى فرق في كل منها ٤-٦ أفراد.

- الآراء الجديدة المبتكرة قد تؤدي إلى أفكار قيمة.

- ابدأ دائماً بأسئلة بسيطة يشارك فيها كل فرد؛ وذلك لمحو الحواجز الفكرية.

- احصل على مجموعة من الأفكار ثم علق عليها فالشخص الأكثر إبداعاً يفكر بسرعة وليس بخطوات ثابتة.

- اكتب الأفكار في أوراق بحيث يمكنك إعادة ترتيبها حسب رغبتك.
- توقع بعض الاضطرابات؛ فهذا جزء من العملية الإبداعية
- نقّح الأفكار التي تم تقديمها ولا تنتظر حتى النهاية لتلخص كل مجموعة أفكارها.
- سجل قائمة من الاقتراحات التي تمت واحتفظ بها لاجتماعات قادمة تناقش بموضوعية أكثر.

### الدرس الثامن: تغلب على حواجز الإبداع

وهذه هي الحواجز الخمسة الأكثر شيوعًا التي تجعل الإنسان ليس أكثر إبداعًا، وعليك التغلب عليها للوصول للأفكار المبدعة وهذه الحواجز هي:

١- الخوف من المجهول، ويمكن التغلب عليه بإدراك أن العالم دائمًا يتغير، وإن لم نتوصل لأفكار جديدة فسيؤدي ذلك إلى الفشل في المستقبل.

٢- الخوف من أن تبدو غبيًا، وهذا جزء من ثمن التقدم، ومعظم صور التقدم حققها أشخاص لديهم النوع نفسه من الخوف.



٣- الخوف من الحكم السريع، وعلاج ذلك عدم إصدار الحكم حتى تكتمل الفكرة.

٤- التشبث بالطرق القديمة للأداء، ولعلاج ذلك نظهر الرغبة في اكتشاف طرق جديدة للأداء.

٥- التشبث بالنجاح في الماضي، وللتغلب عليه يجب إدراك أن النجاح في الماضي لا يعني النجاح في المستقبل بغير وجود تفكير مبتكر مبدع مستمر لتحقيق مزيد من التطور.

### الدرس التاسع: تحرّك إلى الأمام بحماس

الأشخاص الذين تزيد احتمالات استخدامهم لأدوات التفكير الإبداعي هم الذين يتحمّسون للإبداع.

وحتى تجعل شعلة الإبداع أكثر توهجاً عليك بالآتي:

- أخط نفسك بالمتحمسين للفكر الإبداعي.
- كن تلميذاً للإبداع وابحث عن الأفكار المبدعة في جميع مجالات النشاط الإنساني، حتى في المستشفيات والمطارات والنوادي الرياضية والمصانع وشركات الخدمات وغيرها.

- شجّع أفكارك الخاصة وتحمس لعملك بالإبداع بدلاً من البحث عن موافقة الآخرين.
- اقرأ كتباً عن الإبداع ومعرفة السيرة الذاتية للمبدعين العظماء.
- عن عمد ضع نفسك في مواقف لا تعرف فيها كل الإجابات، ويتعين عليك أن تكون مبدعاً ليكتب لك البقاء.
- واصل استخدام أدوات التفكير الإبداعي حتى تتعود عليها.
- استعرض أدوات التفكير دائماً حتى يتذكرها عقلك باستمرار.
- عندما تصل لفكرة عظيمة أخبر بها الآخرين لتكون محفزاً لهم، ليحذو حذوك.
- لا تشبث بقوة بالطرق القديمة لأدائك، واستمر في البحث عن طرق جديدة.
- لا بد أن تعلم أن التفكير الإبداعي هو الطريق الوحيد لجعل الأمور من حولك أفضل حالاً، وعموماً قد يحقق لك الخلود أبناؤك أو أفكارك الجديدة، والأفكار الجديدة غالباً لا تجد



ترحيبًا كبيرًا، ولكن غالبًا تكون هدفًا لكل أشكال الهجوم والنقد، ولذلك لا بد أن يكون لديك شعلة من الحماس في مسعاك لإيجاد أفكار جديدة تدافع عنها؛ لأنك ستحتاج إليها.